

NİTELİKLİ OTELLERDE STANDARTLARIN BELİRLENMESİ VE  
KORUNMASI YÖNÜNDEN TOPLAM KALİTE KONTROLÜ VE YÖNETİMİ :  
BÜYÜK ANKARA OTELİ İÇİN BİR YAKLAŞIM

Ebru GÜNEREN

Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin  
Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı  
İçin Öngördüğü  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Olarak Hazırlanmıştır.

Ankara  
Şubat, 1996

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından İşletme (Turizm İşletmeciliği) Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Doğan Yaşar AYHAN

Üye : Prof. Dr. Nüzhet KAHRAMAN

Üye : Prof. Dr. Hasan Işın DENER  
(Danışman)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onayla-  
rım.

./../1996

Prof. Dr. Hüsni ARICI

Enstitü Müdürü

## TEŐEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanması süresince başta bilgilerini, yakın ilgi ve desteklerini benden, bir an bile esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Hasan Işın Dener'e, Yüksek Lisans Programının çeşitli aőamalarında ilgi ve yardımlarını hep hissettiğim İşletme Ana Bilim Dalı Turizm Programındaki tüm hocalarıma, çalışmanın özünü oluőturan Büyük Ankara Oteli uygulaması hususunda gerekli yardım ve ilgilerini benimle paylaşan Büyük Ankara Oteli eski Genel Müdürü M. Hayati Tunçer'e, Şu anki Genel Müdür Turgay Eroğlu'na ve Büyük Ankara Oteli'nin diğer tüm yönetici ve çalışanlarına, çalışmanın basımı aşamasında titiz, sabırlı ve özverili çalışmalarından ötürü Tempo Ltd. Őti. personeline teőekkür ederim.

Ebru GÜNEREN

## ÖZET

Nitelikli otellerde toplam kalite kontrolü sistemlerine ve yönetimine geçilmesi, bu otellerin hizmetlerindeki verimliliği önemli ölçüde arttırmaktadır. 5 yıldızlı Büyük Ankara Oteli'nde bu yönde çabalar ve tartışmalar vardır.

Çalışmanın temel amacı, Büyük Ankara Oteli'nin gelecekte bir toplam kalite kontrolü sistemini uygulaması halinde, buna özgü geçişin koşul ve olanaklarını belirlemektir. Diğer taraftan, bu açıdan en önemli hazırlıklardan biri olan, otel hakkındaki müşteri algıları ve tatmin düzeyleri ile aynı ayarda bir otele yönelik müşteri beklentilerini saptamaktır. Her iki amaca birden hizmet etmek üzere, çeşitli soru sorma tekniklerinin kullanıldığı ayrıntılı bir müşteri anketi düzenlenmiş ve uygulanmıştır. Anketin sonuçları, hem algı ve beklentileri tek tek inceleyerek ve hem de karşılaştırarak değerlendirilmiştir. Bulgular, bir taraftan ortaya kapsamlı bir müşteri profili koymuştur. Öte yandan, Büyük Ankara Oteli'ndeki yetersizliklerin çoğunlukla otelin eskiliğinden kaynaklandığını ve müşteri beğenisiyle oteldeki mevcut durum birarada değerlendirildiğinde, otel için toplam kalite kontrolü süreç ve sistemine adapte olabilmenin çok kolay olacağı belirlenmiştir.

## SUMMARY

In case that by a highly qualified hotel the practices of quality control tend to be altered to systems and management of total quality control, the service productivities seem to increase significantly. Consequently, studies and debate are held in the 5-star Grand Hotel Ankara for a future change of quality control processes on the same lines.

The main purpose of the present work is to specify the possibilities and preconditions in order to initiate with the implementation of the total quality control system of Grand Hotel Ankara. Preparatory work should be centered around the measurement of customers' observations and satisfaction levels concerning the hotel services as against their potential demand about them. To serve the purposes stated above, an extensive customer survey had been prepared and applied. The results were then discussed on comparative basis. The findings brought out, on one hand, a comprehensive customer profile. On the other hand, the question on the possibilities and preconditions of the passage to a total quality control management at Grand Hotel Ankara had also been clarified. Since the customer claims and complaints had mostly been due to the physical insufficiencies of the old building, it was found out that there were no serious difficulties on the way to apply total quality control processes, systems and management at the Grand Hotel Ankara.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET .....	ii
SUMMARY.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar .....	xi
ŞEKİLLER .....	xiii

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÇALIŞMANIN KONUSU VE YAKLAŞIM BİÇİMİ

1.1. KONUNUN DAYANDIĞI TEMEL YAKLAŞIM.....	1
1.2. UYGULAMA ÇERÇEVESİ VE YAKLAŞIMI .....	2
1.3. SUNUM PLANI .....	3

### İKİNCİ BÖLÜM

#### OTEL UYGULAMALARI ÇERÇEVESİNDE TOPLAM KALİTE KONTROLÜ VE YÖNETİMİ

2.1. KALİTE KAVRAMI.....	5
2.2. KALİTE ANLAYIŞI .....	5
2.2.1. Otelcilikte Kalite Anlayışı .....	5
2.2.2. Kalite Kavramına Yaklaşım Sorunu .....	6
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	7
2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin İçeriği.....	7
2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Sinerji Etkisi.....	8

2.4. OTELLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	10
2.4.1. Otellerde Toplam Kalite Yaklaşımının Temeli.....	10
2.4.2. Kalite Yönetimi Matriksi .....	10
2.4.2.1. Otel Hizmetlerinin Esneklik, Dinamizmi ve Kalite Matriksi .....	10
2.4.2.2. Otellerde Kalite Yönetimi Matriksi ve Sonucu .....	11
2.4.2.3. Matriks Öğelerinin Göreceli Önemleri .....	12
2.5. OTELLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA GÖZÖNÜNE ALINACAK ÖGE VE İLİŞKİLER .....	13
2.5.1. Hizmet Kalitesi Belirleyicileri .....	13
2.5.2. Çelişkilerden Doğan Boşluklar .....	16
2.5.2.1. Giriş .....	16
2.5.2.2. Müşteri Algısı ile Yönetici Beklentisi Arasındaki Boşluk .....	16
2.5.2.3. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Beklentisi Arasındaki Boşluk .....	17
2.5.2.4. Hizmet Kalitesi ile Hizmet Dağıtım Arasındaki Boşluk .....	17
2.5.2.5. Hizmet Dağıtım ile Dışsal İletişim Arasındaki Boşluk .....	18
2.5.2.6. Beklenen Hizmet ve Algılanan Hizmet Arasındaki Boşluk .....	18
2.5.3. Algılanan ve Beklenen Hizmet .....	18
2.5.3.1. Algılanan Hizmet Kalitesi.....	18
2.5.3.2. Algılanan Hizmetin Beklenen Hizmete Göre Değerlendirilmesi.....	19
2.6. TOPLAM KALİTE KONTROLÜ, DÜZENİ VE MALİYETLERİ ...	20
2.6.1. Toplam Kalite Kontrolü .....	20
2.6.2. Toplam Kalite Kontrolü Sisteminin Bileşenleri ve Aşamaları .	21
2.6.3. Toplam Kalite Kontrol Sisteminin Aşamaları .....	21

	<u>Sayfa</u>
2.6.3.1. Beklentilere Uygun Kalitenin Tasarımı .....	21
2.6.3.2. Hizmet Standartlarının Oluşturulması .....	23
2.6.3.3. Uygunluk Kontrolü .....	25
2.6.4. Davranışsal Kalite Destek Sistemi .....	27
2.6.4.1. Giriş .....	27
2.6.4.2. Davranışsal Öğelerin Saptanması Aşaması .....	27
2.6.4.3. Davranışsal Standartlar ve Örgütlenme Aşaması .....	28
2.6.4.4. Davranışsal Kalitenin Uygunluk Kontrolü Aşaması ...	29
2.6.4.5. Kalite Çemberlerinin Rolü .....	29
2.6.5. Kalite Maliyetleri .....	29
2.6.5.1. Giriş .....	29
2.6.5.2. Önleme Maliyetleri .....	30
2.6.5.3. Değerlendirme Maliyetleri .....	30
2.6.5.4. Başarısızlık Maliyetleri .....	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BÜYÜK ANKARA OTELİ VE OTELDE UYGULANAN MÜŞTERİ ANKETİNİN ÖZELLİKLERİ

3.1. GİRİŞ .....	33
3.1.1. Kalite Yönetimi Modelinin Dayanacağı Veri Tabanı .....	33
3.1.2. Otellerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması .....	34
3.1.3. Büyük Ankara Oteli'nde Kalite Yönetimi .....	34
3.2. BÜYÜK ANKARA OTELİNDEKİ MÜŞTERİ ANKETİ UYGULAMASI .....	35
3.2.1. Uygulanan Beklenti-Algı Anketi .....	35
3.2.2. Uygulama Aşaması Sorunları .....	36
3.2.3. Anket Sorularının Nedensellikleri .....	37
3.3. BÜYÜK ANKARA OTELİNİN ANA İŞLEVLERİ YÖNÜNDEN TANITIMI .....	37
3.3.1. Genel Bilgi .....	37



	<u>Sayfa</u>
3.3.2. Konaklama .....	38
3.3.2.1. Birimlerin Görev ve İlişkileri .....	38
3.3.2.2. Hizmetler ve Yapılanmaları .....	39
3.3.3. Yiyecek-İçecek Hizmeti.....	39
3.3.3.1. Birimlerdeki Faaliyetler .....	39
3.3.3.2. Hizmetler ve Gerçekleşmeleri.....	40
<b>3.4. BÜYÜK ANKARA OTELİNDE HİZMET KALİTESİ</b>	
<b>BELİRLEYİCİLERİ</b> .....	40
3.4.1. Giriş.....	40
3.4.2. Güvenilirlik .....	41
3.4.3. Sorumluluk Bilinci .....	41
3.4.4. Yeterlilik .....	42
3.4.5. Ulaşılabilirlik .....	42
3.4.6. Nezaket.....	43
3.4.7. İletişim .....	43
3.4.8. Güven Duygusu.....	44
3.4.9. Anlama ve Haberdar Olma .....	44
3.4.10. Güvenlik.....	45
3.4.11. Somut Verilerin Kalitesi .....	46
<b>3.5. DÜZENLENEN MÜŞTERİ ANKETİ SORU KAĞIDI</b> .....	47
3.5.1. Uygulanan Anketin İçeriği.....	47
3.5.2. Anket Sorularının İçeriği Hakkında Bazı Bilgi ve Yorumlar ...	48
3.5.2.1. Anketin Başında Yer Alan Bilgi Soruları .....	48
3.5.2.2. Otele İlk Geliş Nedenleri ve Tarihi İle İlgili Sorular ...	49
3.5.2.3. En Çok Yararlanılan Hizmet Sorusu.....	49
3.5.2.4. Odalardaki Malzeme, Ekipman ve Hizmetlere	
İlişkin Sorular .....	49
3.5.2.5. Yiyecek ve İçecek İlgili Sorular .....	50
3.5.2.6. Kutlama ve İş Görüşmesine İlişkin Tercih Soruları ....	51
3.5.2.7. Tesis ve Teknik Hizmetlerle İlgili Şikayet ve Öneri	
Soruları.....	51

	<u>Sayfa</u>
3.5.2.8. Genel Eleştiri ve Öneri Sorusu .....	52
3.5.2.9. Dış Görünüm Algı Soruları.....	52
3.5.2.10. Park Yeri Algı Sorusu.....	52
3.5.2.11. Personelin Algılanışına Yönelik Sorular .....	53
3.5.2.12. Odalardaki Durum, Malzeme ve Hizmet Kalitesi Hakkındaki Algı Soruları.....	54
3.5.2.13. Restoranlarla İlgili Algı Soruları .....	54
3.5.2.14. Diğer Mekan ve Teknik Hizmetlere İlişkin Algı Soruları.....	55
3.5.2.15. Diğer Bazı Hizmetlerin Algı Soruları .....	56
3.5.2.16. Serbest Yanıtlı Beklenti Soruları .....	56
3.5.2.17. Seçeneklerarası Sıralama Yaptıran Beklenti Soruları.....	57

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BÜYÜK ANKARA OTELİ MÜŞTERİ ANKETİNİN SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

4.1. GİRİŞ .....	59
4.2. SORU YANITLARININ ANALİZİ.....	59
4.2.1. Başlangıç Soruları .....	59
4.2.2. Büyük Ankara Oteli İle İlgili Birinci Grup Sorular .....	61
4.2.2.1. Otelin Tanınması ve Tercih Ediliş Nedeni .....	61
4.2.2.2. En Çok Yararlanılan Hizmetler .....	62
4.2.2.3. Otel Odalarında Malzeme, Ekipman ve Hizmetler .....	64
4.2.2.4. Yiyecek-İçecek Hizmetleri .....	66
4.2.2.5. Kutlama ve İş Görüşmesi Mekan Tercihleri.....	67
4.2.2.6. Tesis ve Teknik Hizmetlerle İlgili Şikayet ve Öneriler .....	68
4.2.2.7. Müşterilerin Genel Eleştiri ve Önerileri .....	69

	<u>Sayfa</u>
4.2.3. Büyük Ankara Oteli İle İlgili Algı Cümleleri .....	71
4.2.3.1. İnceleme Metodu .....	71
4.2.3.2. Dış Görünüm, Park ve Bahçeler .....	76
4.2.3.3. Personel.....	76
4.2.3.4. Genel ve Özel Mekanlar .....	77
4.2.3.5. Restoranlar .....	77
4.2.3.6. Diğer Hizmetler .....	78
4.2.4. Müşterilerin Otelden Beklentileri .....	79
4.2.4.1. Serbest Yanıt Alınan Beklentiler .....	79
4.2.4.2. Seçeneklerarası Sıralamadan Önem Derecesi Türetme .....	81
4.2.4.3. En Önemli Beklentiler .....	85
4.3. ALGI VE BEKLENTİ KARŞILAŞTIRMALARI .....	85
4.3.1. İlişkilerin Çapraz Tabloları .....	85
4.3.2 İnceleme Yaklaşımı.....	95
4.3.3. Algı ve Beklenti İlişkileri.....	100
4.3.3.1. Resepsiyonla İlgili Algı ve Beklentiler .....	100
4.3.3.2. Lobiye İlişkin Algı ve Beklentiler.....	100
4.3.3.3. Asansöre İlişkin Algı ve Beklentiler .....	100
4.3.3.4. Oda ve Oda Hizmetleri ile İlgili Algı ve Beklentiler ...	101
4.3.3.5. Oda Servisi ile İlgili Algı ve Beklentiler.....	102
4.3.3.6. Başkent Restoran'a Yönelik Algı ve Beklentiler.....	102

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. ÇALIŞMANIN AMPİRİK BOYUTU .....	104
5.2. BÜYÜK ANKARA OTELİ VE TOPLAM KALİTE KONTROLÜ .....	105
5.3. ANKET SONUÇLARININ TOPLAM KALİTE KONTROLÜNE GEÇİŞ PERSPEKTİFİYLE İZLENMESİ .....	106

	<u>Sayfa</u>
5.4. BAZI EK ÖNERİLER .....	109
KAYNAKÇA .....	111
EK 1 : Büyük Ankara Otelinde Uygulanan Anket Soru Formu .....	116

## TABLolar

### Sayfa

Tablo 1 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin, Yaş, Medeni Durum ve Cinsiyet Dağılımları .....	60
Tablo 2 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin Büyük Ankara Oteli'ni Tanımları ve Tercih Nedenleri.....	61
Tablo 3 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin Büyük Ankara Oteli'nde En Çok Yararlandıkları Hizmetlerin Dağılımı.....	63
Tablo 4 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin, Odalardaki Tesis ve Malzemeler Hakkındaki Düşünceleri, İstedikleri Malzeme ve Hizmetler .....	64
Tablo 5 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin, Büyük Ankara Oteli Restoranlarına Yönelik Eleştirileri ve Görüşleri .....	66
Tablo 6 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin, Kutlama ve İş Görüşmesi Amaçlarına Yönelik Mekan Tercihi Dağılımları.....	67
Tablo 7 : Anketi Yanıtlayan Müşterilerin, Büyük Ankara Oteli'nde Verilmekte Olan Teknik Hizmetlere Yönelik Eleştiri ve Önerileri.....	69
Tablo 8 : Anketi Yanıtlayan Müşterilerin, Büyük Ankara Oteli Genel Mekanlarına Ait Beklentileri ve Genel İzlenimleri Doğrultusunda Eleştiri ve Önerileri .....	70
Tablo 9 : Anketi Yanıtlayan Müşterilerin, Büyük Ankara Oteli Hizmetlerine Ait Algılama Düzeylerinin Dağılımı .....	72

Tablo 10: Büyük Ankara Oteli Hizmetlerine Yönelik Algılama Düzeylerinin, Normalite ve Üniformite Ki-Kare Test Sonuçları.....	75
Tablo 11: Serbest Yanıt Alınan Beklenti Sorularından Elde Edilen Dağılımlar.....	79
Tablo 12: Müşterilerin Beklenti Öncelikleri.....	82
Tablo 13: Resepsiyon İle İlgili Büyük Ankara Oteli'nin Algılanışı ve Müşterilerin Resepsiyondan Beklentileri .....	87
Tablo 14: Büyük Ankara Oteli Lobisinin Algılanışı ve Müşterinin Lobiden Beklentileri.....	88
Tablo 15: Büyük Ankara Oteli'nde Asansörlerin Algılanışı ve Müşterinin Asansörden Beklentileri.....	89
Tablo 16: Büyük Ankara Oteli Odalarının ve Oda Hizmetlerinin Algılanışı ve Müşterinin Oda ve Hizmetlerinden Beklentileri .....	90
Tablo 17: Büyük Ankara Oteli Oda Servisi Hizmetlerinin Algılanışı ve Müşterilerin Oda Servisinden Beklentileri.....	92
Tablo 18: Başkent Restoran'ın Algılanışı ve Müşterinin Restorandan Beklentileri .....	93
Tablo 19 : Algı Sorularının % 95 Güvenirlik Olasılığında Aritmetik Ortalama Alt ve Üst Sınırları ve Ortancası .....	97
Tablo 20: Algı ve Beklenti Soruları Çapraz Tablolarının Kovaryansları .....	98

## ŞEKİLLER

### Sayfa

Şekil 1 : Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan İşletmelerde, Yönetimde Değişim Döngüsü .....	7
Şekil 2 : Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve İlkeleri .....	9
Şekil 3 : Otellerde Kalite Yönetimi Matriksinin Genel Görünümü.....	11
Şekil 4 : Hizmet Kalitesi Belirleyicileri ile Beklenti ve Algı İlişkisi ....	19
Şekil 5 : Bir Hizmet Süreci.....	26

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN KONUSU VE YAKLAŞIM BİÇİMİ

#### 1.1. KONUNUN DAYANDIĞI TEMEL YAKLAŞIM

Ürünlerin yapıları karmaşıklaştıkça, üretim süreçleri uzamış, daha fazla kademelenmiş ve kademeler de bazı boyutlarıyla daha fazla birbirleriyle kesişir hale gelmiştir. Bu durum, üretimin çeşitli aşamalarındaki kalite kontrolü süreçlerinin daha iyi koordine edilme ve eşgüdümlü hale getirilme ihtiyacını doğurmuştur. Öte yandan, daha randımanlı üretim gereksinimi, işyeri veya fabrikanın üretimle daha çok özdeşleştirilmesi ihtiyacını arttırmış ve böylece üretim ve işyeri yaşamını neredeyse birbirlerinden soyutlanamayacak bir bütünleşme haline sokmaya yönelik arayışlar başlamıştır. Sonuçta, üretimin kalite alanında tasarlanıp uygulanan yaklaşımlarından en önemlisi, toplam kalite kontrolü olarak ortaya çıkmıştır. Toplam kalite kontrolü bünyesindeki kalite denetimi kavramı, bütünleşik, sistematik, üretim süreci esnasında yüksek insiyatif kullanımına, kararlarda sorumluluk paylaşımına ve çok değişik işbölümü kavramlarının uygulanmasına dayanan bir yapılanma gereksindirdiği için, bir yönetim felsefesi değişikliğini de zorunlu kılmış ve böylece, toplam kalite yönetimi adı verilen bir örgütlenme ve yönetim biçimi meydana gelmiştir.

Toplam kalite kontrolü ve yönetimi arayışları, gerçi ilk önce imalat sektörlerinde başlamıştır ama, yaklaşımı bakımından hizmet sektörlerinde uygulanmaya daha elverişlidir. Hizmetin bütüncül yapısı, çoğunlukla üretildiği anda tüketilmesi ve kalitesinin aslında oldukça soyut bir kavram olması gibi nedenler, hizmet oluşturulması alanını, toplam kalite yönetiminin felsefesi ve toplam kalite kontrolü kavramı ile daha çok bağdaştırmaktadır. Fakat, en önemlisi modern kalite denetimi kavramının hizmet sektörüne geç girmesi gibi birtakım nedenlerle, toplam kalite kontrolü ve yönetimi biçimlerinin hizmet sektörüne uygulanışı gecikmiştir.



Otellerde verilen hizmetleri ve nasıl oluşturulduklarını gözden geçirecek olursak, gelecekteki toplam kalite kontrolünün yaygın olarak kullanılacağı sektörlerden birinin de otelcilik olduğu ortaya çıkar. Şüphesiz ki, nitelikli olma iddiası taşımayan oteller için bu tür uygulamalar gereksiz bulunabilir. Ancak nitelikli otellerde kalite kontrolü anlayışının gittiği yön budur. Yeni kurulan otellerde böylesine uygulamalar artmaktadır. Eski oteller de, önce bir adaptasyon süreci başlatmak üzere çalışmalar yapmakta, örneğin uluslararası kalite standartlarının uygulanmasında toplam kalite kontrolü anlayışına yakın bir şekilde düzenlenen ISO 9004/2'ye geçmektedirler.

## 1.2. UYGULAMA ÇERÇEVESİ VE YAKLAŞIMI

Çalışmamızın temel amacı, Ankara'nın ilk 5 yıldızlı oteli olan Büyük Ankara Oteli'nde toplam kalite kontrolü ve yönetiminin uygulanması için önkoşulları araştırmaktır. Büyük Ankara Oteli'nde toplam kalite kontrolü süreçleri kullanılmamaktadır. Fakat otel yönetiminde böyle bir yaklaşıma geçmek için, zaman zaman kuvvetlenen eğilimler bulunmaktadır. Tabii böyle bir köklü değişikliğin kararı, otelin bağlı bulunduğu Emek otelleri zincirini doğrudan doğruya ilgilendirdiğinden, olumlu bir sonuca varılması oldukça büyük bir çaba istemektedir.

Eğer Büyük Ankara Oteli'nde de er veya geç toplam kalite kontrolü ve yönetimine geçilecekse, yapılması gerekli birtakım önçalışmalar vardır. Bu önçalışmaların en önemlisi, otel müşterisinin verilen hizmetlerle ilgili olarak beklentilerini ve algılamalarını saptamak, incelemek ve karşılaştırmaktır. Aslında bu yaklaşım, toplam kalite yönetimi uygulamalarının da süreklilik taşıyacak bir parçasını oluşturacaktır ve bize, başlangıç noktasının verilerinin sağlayacaktır. Böylece yapılması olası toplam kalite kontrolü sistemi ve yönetimi tasarımının ilk girdileri, elde edilmiş olacaktır.

Diğer taraftan, oteldeki mevcut kalite denetimi sistem ve süreçleri ve esas alınan hizmet kalitesi standartları da tekrardan gözden geçirilmeli ve baş-

langıç konumunun toplam kalite kontrolüne geçişte nasıl değiştirileceği ve entegre edileceği hakkındaki önbilgiler biraraya getirilmelidir. Yapılması gereken bu ikinci önçalışma, gerçi müşteri beklenti ve algıları arasındaki ilişkiyi inceleyecek ilk çalışmadan bağımsız görünmekle birlikte, bir yerde, ilk çalışmanın önkoşulunu oluşturmaktadır. Müşterinin sorgulanması, istenilen kapsamlı bilgilere ulaşabilmek bakımından, ancak uygun bir şekilde hazırlanmış, kapsamlı bir soru kağıdı ile yapılacak bir ankete bağlıdır. Fakat soru kağıdının hazırlanması da, otelin yukarıda değinilen açılardan iyi tanınmasına, yani bir bakıma ikinci çalışmanın kısmen de olsa yapılmasına bağlıdır.

Burada, sözkonusu anket hazırlanmış, uygulanmış ve elde edilen sonuçları değerlendirilmiştir. Bu amaçla, anketin hazırlıkları çerçevesinde otelin hizmetleri, bu hizmetlerin verilisindeki örgütlenme ve biçim, hizmet kalitelerinin denetlenmesi gibi hususları içeren diğer bir inceleme de yapılmıştır.

### 1.3. SUNUM PLANI

Yukarıda ifade edilen amaç doğrultusunda bundan sonraki bölüm, toplam kalite kontrolünün otel uygulamaları açısından önemli olan boyutlarını ortaya koymaktadır. Kalite kavramı ve anlayışı hakkındaki kısa bir girişten sonra, toplam kalite yönetimine ve bunun otellerdeki uygulamalarında dikkat edilecek hususlara değinilmektedir. Daha sonra, otellerdeki toplam kalite yönetimi yaklaşımlarında, uygulama prensip ve yöntemlerini belirleyecek ögeler arasındaki ilişkilere geçilmektedir. İkinci bölüm, baş kısmında böylece hazırlanan temel unsurların kullanılmasıyla modellenmiş bulunacak toplam kalite kontrolü sisteminin aşamaları ve bileşenlerinin anlatımıyla ve bunlara karşın oluşacak kalite maliyetlerinin belirlenmesiyle sona ermektedir.

Üçüncü bölümde, yapılan müşteri anketine ait soru kağıdının gerekçelendirilmesi ve hazırlanması üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmaların anlaşılabilirliği için, önce Büyük Ankara Oteli, yukarıda belirtilen ikinci çalışmanın öngörülen amaçları doğrultusunda tanıtılmaktadır. Sözkonusu tanıtma, gerekti-

ğinde yapılan yorumlarla birlikte, hem genel bir perspektifle ve hem de hizmet kalitesi belirleyicilerine göre ortaya konulmuştur. Böylece, anket hazırlıklarına esas oluşturabilecek önbilgi çerçevesi yapılandırılmıştır. Bölümün diğer kısmında ise, anket sorularının gerekçelendirilmesi ele alınmıştır. Anketin uygulama sorunlarına da bu bölümde değinilmiştir.

Dördüncü bölüm, anket bulgularının incelenmesine ayrılmıştır. Burada, müşterilerin beklenti ve algı yanıtlarının oluşturduğu dağılımlar, hem tek değişkenli olarak ve hem de beklenti ile algı karşılaştırılmasına dayanan çok değişkenli biçimleriyle ayrı ayrı incelenmiş ve gerektiğinde, izlenen sonuçların gerçekliği uygun istatistiksel testlerle denetlenmiştir.

Çalışmanın önceki bölümlerde elde edilmiş sonuçlarını biraraya getiren ve araştırmayı genel sonuç ve yorumlara vardırarak beşinci bölümde ise, hem Büyük Ankara Oteli'nin hizmetleri hakkındaki müşteri gözlemleri genelleştirilerek ele alınmış ve hem de otelin, mevcut durumuyla toplam kalite kontrolü sistem ve yönetimine geçmesine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL UYGULAMALARI ÇERÇEVESİNDE TOPLAM KALİTE KONTROLÜ VE YÖNETİMİ

#### 2.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite kavramının kalite denetiminin özünü yansıtan tanımı standartlardaki çeşitli tanımlardan hareketle şu şekilde yapılabilir : "Kalite, bir ürün veya hizmete ait özelliklerin, halen mevcut veya ileride duyulabilecek müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir. Bu bağlamda kalite, "iyi" veya "kötü" gibi bir değer yargısı değil, belli standartlarla bir görecelilik ilişkisinin sonucunu veren ölçümlerin nitelediği bir bulgudur." (Türk Standartları Enstitüsü 1993)

#### 2.2. KALİTE ANLAYIŞI

##### 2.2.1. Otelcilikte Kalite Anlayışı

Genel beklentiler ve hatta alışkanlıklar, çoğu kez kalite kavramının yukarıda belirtildiği gibi anlaşılmasını önlemektedir. Bu açıdan otel sektörü iyi bir örnek sunmaktadır.

Örneğin beş yıldızlı oteller, genellikle kendilerinden daha düşük yıldızlı otellere nazaran kalitesiz olarak algılanır. Sadece, temelde Vasıflar Yönetmeliği hükümlerinin belirlediği fiziksel kıstaslara bağlı kalarak yapılan bu değerlendirme, yukarıdaki kalite tanımı çerçevesinde müşteri yönünden eksik verilere dayalı olduğu için, doğru olmayabilir. Daha ileri olarak, sermaye sahibini de yanılgıya düşürebilir.

Tüketici tercihleri ve beklentilerinin davranışsal yönünü dikkate almaksızın faaliyetini sürdüren bir otel, beş yıldızlı olmasına rağmen, kalite yönünden beklenen başarıyı sergileyemeyebilir. Gerçi oteller temelde konaklama ihtiyaçlarını karşılarlar ama, tercih edilmiş nedensellikleri, farklı tüketici ihtiyaçlarının özelliklerinden kaynaklanır. Kalite ise, yukarıdaki tanıma göre, ancak hizmet ettiği amaca göre bir anlam taşır. Diğer bir deyişle, hizmet ettiği amacın ereğine görecelendirilmiş bir uygunluk derecesini yansıtır. Otel seçimi açısından bu amaç, hizmeti kullanacak olanın hem ihtiyacına ve hem de ödeme olanaklarına göre belirlenecek karmaşık bir tüketici davranışı doğurur.

### 2.2.2. Kalite Kavramına Yaklaşım Sorunu

Müşteri tatminine önem veren oteller, hizmetin fiziksel yönünü nitelikli tutma çabasının yanında, davranışsal bakımından da hizmete gereken önemi vermek zorundadırlar. Otelcilik sektöründe kaliteye bakış açısı yönünden düşünülen en büyük hatalardan biri, kalite kavramına "ürün merkezli" yaklaşmaktır. Bu yaklaşım, kalitenin yalnızca "teknik" bir problem olarak algılanmasına sebep olur. Örneğin, ürün odanın kendisi ise, bu anlayışa göre odanın teknik gereklerine uygunluğu, kaliteli sayılması için yeterli şarttır. Ancak, ürün merkezli yaklaşım sonucu oluşan; örneğin eksiksiz mefruşatlı odalar, temiz mutfaklar, reçetelere tam uyan yemekler, banyolarda bulunan yeterli malzeme v.b. belki verilen en uygun hizmetin ürün içeriğini yansıtır, ama bu yeterliliğin, müşterinin temel davranışsal ihtiyaçlarına otelden beklediği yanıtı verip vermediği belli değildir.

Dolayısıyla bir otelde, müşterinin yukarıda değinilen "davranışsal" ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için, kalite kavramının "hizmet ve kullanıcı" merkezli bir yaklaşımla ele alınması gerekir. Sözkonusu yaklaşımda kalite, bir yandan işgören performansı ve öte yandan da tüketici ihtiyaçları ile doğrudan ilişkilendirilmiştir. O halde buradaki önkoşul, yöneticilerin, kaliteyi ölçebilmek için tüketici davranışlarından ve eğilimlerinden haberdar olmalarında yatar. Hizmet süreçleri, bu bilgilere göre düzenlenecektir. Diğer taraftan, böylesine bilgilerin edinilebilmesi de, bir yerde çalışanların tam katılımlarının sağlanması ile mümkündür.

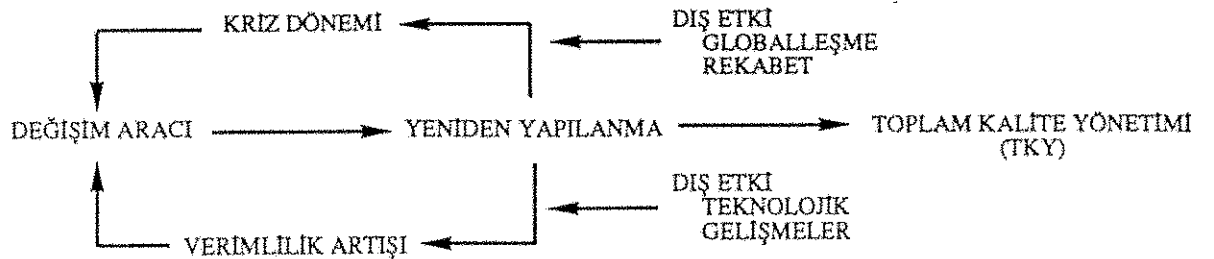
## 2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin İçeriği

Yukarıda açıklanan ve otellerdeki önemi vurgulanan geliştirilmiş kalite kavramı aslında, "toplam kalite yönetimi" denilen bir yönetim sürecinin geliştirilmesiyle uygulanabilir hale sokulabilir. Aşağıda bu süreç, çalışmamızın amaçları yönünden önemli sayılan boyutlarıyla ortaya konulacaktır.

Bu çerçevede, önce "yönetim" kavramının simgeleyeceği yeni anlamı belirtelim ! Bilindiği gibi yönetim, bir grup insanı, belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bir bütünü olarak algılanabilir. Ancak yönetim, önceleri genellikle "sonuç" ve "sermaye" odaklı olmuştur (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi 1994: 1). Oysa ki, günümüzde yaşanan değişim, yönetimi "süreç" ve "insan" odaklı olmaya zorlamaktadır. İşte toplam kalite yönetimi, bir boyutuyla, bu değişimin kalite denetimi alanındaki bir sonucudur.

Bu açıdan toplam kalite yönetimi, yönetimde değişim döngüsüne Şekil 1'de görüldüğü biçimde bağlıdır. Şekilden görüleceği üzere, dinamik pazarlar ve değişim, rekabet ve tüketicinin rolü, modern ve etkin bir yönetim anlayışının ürünü olan "toplam kalite yönetimi"nin doğmasına neden olmuştur.



Şekil 1 : Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan İşletmelerde, Yönetimde Değişim Döngüsü.

(Kaynak : İTÜ İşletme Mühendisleri Araştırma Komitesi, 1994: 11)

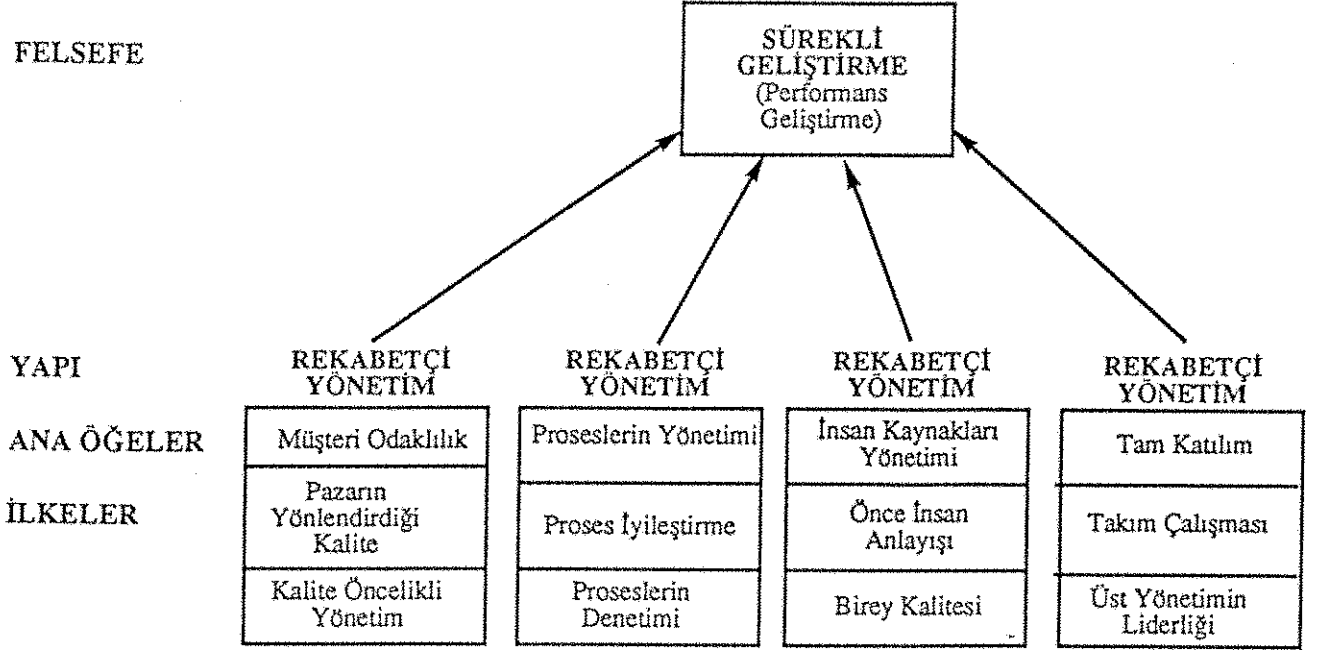
Özetleyici ve uygulamaya dönük bir tanım verirsek, toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerini ön planda tutan ve müşterinin belirlediği kalite anlayışını tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında hem ürün, hem de hizmet bünyesinde oluşturmaya yönelik bir yönetim biçimidir.

### **2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Sinerji Etkisi**

Böylece özetlenmiş olan toplam kalite yönetiminin etkisi, sinerjik bir özellik taşır (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi 1994: 13).

Toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde işletmedeki her birey, grup, departman, süreç, kendinden bir sonraki aşamada bulunan aynı öğeleri birer müşterisiymiş gibi kabul etmeli ve üretimini bu "müşteri" kavramını memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Değinilen sinerjik etkinin esası budur. Bir işletmenin birbirleri ile ilişkili ve iletişimli birçok grup, departman, süreç v.b.'nden oluştuğu gözönüne alınırsa amaç, bu faaliyetlerin sinerjik etkiyi azaltmayacak veya bozmayacak şekilde düzenlenmesi gereği olarak ortaya çıkar. Sözkonusu amaca uygun yönlendirme, toplam kalite yönetiminin temelidir.

Toplam kalite yönetiminin felsefesinden türeyen yapı, öge ve ilkeler, Şekil 2 yardımıyla özetlenmiştir.



Şekil 2 : Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve İlkeleri.

(Kaynak : İTÜ İşletme Mühendisleri Araştırma Komitesi, 1994, 13)

Şekilde görülen "sürekli geliştirme" anlayışı "süreç" ve "insan" odaklıdır ve onun, uygulandığı işletmeyi de geliştireceği açıktır. Bu gelişme düşüncesinin temelinde "sıfır hata" ve "mükemmellik arayışı" yatmaktadır. Buradan da, işgörenin ana yaşam felsefesine uzanan boyutlar kazanmaktadır. Dolayısıyla, toplam kalite yönetiminde "önce insan" kavramı, bir anlamda "çalışanın kalitesi" demektir.

Bizi otel işletmelerinde toplam kalite yönetimi ilgilendirdiğinden, bu ön bilgilerle yetinerek, bundan sonra toplam kalite yönetiminin diğer unsurlarını, otel işletmelerindeki uygulamaları esas alarak belirtmeye çalışacağız.



## 2.4. OTELLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 2.4.1. Otellerde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Temeli

Bölümün başındaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, otel işletmelerindeki toplam kalite yönetimi uygulamaları, otellerin verdikleri hizmet kalitelerinin yükseltilmeleri açısından en etkin bir yol olarak düşünülebilir.

Günümüzde yüksek nitelikli olma uğraşısı veren otellerdeki temel amaç, "kâr maksimizasyonu"ndan çok "rakiplerini bir biçimde ekarte etmek" olduğu anlaşılmaktadır. Bu, bir üstünlük yarışmasıdır ve sonucu genelde, sağlanan pazar payı artışı ile somutlaşır.

Kaliteye yönelik üstünlük yarışması, özellikle otellerde, toplam kalite yönetimini gerekli kılar. Bu açıdan çalışanın "kaliteye tam katılımı" çok önemlidir. Sözkonusu tam katılım da, sorumluluk paylaşımına bağlıdır.

Buradaki tam katılım kavramını, yetkili kılınma ile karıştırmamak gerekir. Tam katılımda, çalışana "düşünme" ve "uygulamayı" birleştirme imkanı verilmiştir ve gönüllülük esası vardır. Öte yandan, gönüllülük ilkesinin iyi işlemesi de, çalışanın tatminini ön plana çıkartmaktadır.

### 2.4.2. Kalite Yönetimi Matriksi

#### 2.4.2.1. Otel Hizmetlerinin Esneklik, Dinamizmi ve Kalite Matriksi

Nitelikli otel işletmelerinin sundukları hizmetlerin dinamizm ve esneklikleri çok yüksek değildir. Üstelik, tek tek hizmetler incelendiğinde, bunlardan herbirinin esneklik düzeylerinin de birbirlerinden farklı oldukları görülmektedir. Örneğin, yiyecek-içecek hizmetinin esnekliği, konaklama hizmetinin esnekliğinden daha fazladır. Bunun nedeni, yiyecek-içecek hizmeti alınırken, servis hızının, garsonla yüzyüze gelme miktarının ayarlanabilmesi gibi garson ve müşteri arasında kurulabilen yüksek düzeyde ilişkiye karşın, konaklama hizmetinde, görevli personel ile ilişkinin oldukça sınırlı düzeyde, örneğin zaman zaman sadece "check-in, check-out" ile sınırlı kalmasıdır.

Amaç, otelde verilen hizmetin esneklik ve dinamizminin artırılmasıdır. Toplam kalite yönetiminde olguya bu açıdan bakabilmek için, otellerde verilen hizmet kalitesinin somut ve davranışsal yönlerini içeren Şekil 3'teki matris, yardımcı olabilir. Görüleceği üzere, matrisin birinci boyutu, müşteri deneyiminin somut ve soyut yönlerini içermektedir. Onunla çaprazlanan ikinci boyutta ise, müşterinin otelle kurduğu ilişkinin tipi yer almaktadır. Otel personeli ile kurulan ilişki "sosyal", fiziksel ekipman ile kurulan ilişki ise "fiziksel" deyimleriyle adlandırılmıştır.

		İLİŞKİ	
		SOSYAL	FİZİKSEL
DENEYİM	SOMUT		
	SOYUT		

Şekil 3 : Otellerde Kalite Yönetimi Matrisinin Genel Görünümü.  
(Kaynak : Jones, Lockwood, 1989, 154)

#### 2.4.2.2. Otellerde Kalite Yönetimi Matrisi ve Sonucu

Şekil 3'teki ilişki matrisini esas alan birtakım çalışmalar, aşağıdaki sonuçları getirmiştir.

Herşeyden önce, fiziksel ilişki ile deneyimin somut yönüne ait öğeleri birleştiren çeyreğin, fiziksel ilişki ile soyut deneyimin çaprazlandığı çeyreğin içeriğine nazaran daha önemli olduğu bulunmuştur. Yöneticilerle yapılan görüşmeler, onların bakış açılarına göre fiziksel ilişki-somut deneyim çeyreğinin, fiziksel ilişki-soyut deneyim çeyreğine nazaran daha kontrol edilebilir olarak kabul edildiğini ortaya çıkarmıştır (Nightingale 1985, 8-22).

Aynı şekilde, sosyal ilişki-soyut deneyim, sosyal ilişki-somut deneyim çapraz ilişkisinden daha önemli olarak algılanmıştır. Sosyal ilişki-somut deneyime ait bellboy'un bagaj taşıması, resepsiyonistin kayıt işlemlerini yapması v.b. gibi örnekler, oldukça azdır. Zaten sosyal ilişkiler çoğunlukla subjektif ve soyut bir anlam ifade etmektedirler.

Bu saptamalar, uygulama yönünden, şu sonucu ortaya koymuştur : Etkin bir kalite yönetiminde, fiziksel ilişki-somut deneyim ve sosyal ilişki-soyut deneyim öğelerinin sınırları genişletilmeli; buna karşın, diğer çeyreklerdeki öğelerin sınırları daraltılmalıdır. Oysa ki bugün otelcilik sektöründe çoklukla uygulanan, soyut deneyimlerin denetim altında tutulmaya çalışılmasından ibarettir. Örneğin, bu nedenle, bir santral memurunun telefonda vereceği yanıtlar tanımlanmıştır. Ancak otel yöneticilerinin bu yöndeki eğilimleri de akılcıdır. Personelin değişken olabilen insan ilişkileri, kalitesiz hizmet sunumları yaratabilir ve ondan kaçınmak için, minimum hizmet standartını bu tür davranışsal kurallara bağlamak, kısmî çözümler getirebilir. İşte toplam kalite yönetiminde böylesine yetersiz çözüm arayışlarına gerek kalmayacaktır.

#### *2.4.2.3. Matriks Öğelerinin Göreceli Önemleri*

Otel hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için verilen ilişki matriksinin herbir çeyreğindeki ilişkiye ait sınırların değiştirilmesi gerektiği yukarıda belirtilmiştir. Bu değişiklikler, toplam kalite yönetimi felsefesinin temelindeki çalışan katılımı unsurunun ön plana çıkartılmasıyla ve toplam kalite yönetimi yaklaşımının diğer uygulamalarıyla gerçekleştirilebilir.

Diğer taraftan, matriksin herbir ögesine ait göreceli önemin, işletmenin ve pazarın niteliğine göre belli bir değer kazanacağını unutmamak gerekir. Örneğin, beş yıldızlı bir otelde tüketici, hem fiziksel ve hem de sosyal ilişki yönünden yüksek beklentilere sahip olacaktır. Bu durumda, hizmetin verilmesinden elde edilen somut çıktılara ait deneyimler ve otelin fiziksel ekipmanları ile kurulan ilişkiler dikkate alınarak, müşteri tatmin düzeylerini yüksek kılacak biçimlerde tasarlanması hedeflenmelidir.

## 2.5. OTELLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA GÖZÖNÜNE ALINACAK ÖGE VE İLİŞKİLER

### 2.5.1. Hizmet Kalitesi Belirleyicileri

Otellerde toplam kalite yönetiminin uygulanması, herşeyden önce, hizmet kalitesi belirleyicilerinin yeni bir bakış açısı ile değerlendirilmesine bağlıdır. Bunun için, yönetici ve hedef tüketici mülakatlarına dayanan yöntemlerle birtakım saptamalar yapılmıştır. Sonuçta, tüketicinin hizmet kalitesini değerlendirirken gözönüne aldığı etmenler ortaya konulmuştur (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985: 41 v.d.). Hizmet kalitesi belirleyicileri adı verilen bu unsurlar, şu şekilde özetlenebilir :

#### *1- Güvenilirlik :*

Güvenilirlik, bir otel için performans tutarlılığı ve vaadlere bağlılık anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, ilk seferde doğru hizmetin verilebilmesi ve vad edilenlerin sürekli olarak aynı performansta gerçekleştirilmesi zorunluluğunu da içermektedir.

Müşteriye ait kayıtlarda ve hesap kapatma işlemlerinde doğruluk, hizmetin öngörülen sürede gerçekleşmesi v.b. hizmet güvenilirliğine örnek olarak verilebilir.

#### *2- Sorumluluk Bilinci :*

Sorumluluk bilinci, çalışanın, hizmeti vermeye hazır ve istekli olması sonucunu doğurur. Bu sayede, hizmetin mümkün olan en kısa zamanda gerçekleşmesi de sağlanabilecektir.

Fatura gibi gerekli evrakların en kısa zamanda sağlanması, müşterinin cevaben aranması gerektiğinde bunun derhal yapılması, hizmetin seri olarak verilmesi gibi örnekler, bu türden sayılabilir. Tabii hizmet kalitesi belirleyici-

lerinin saf etkilerin bir soyutlaması olmasına karşın, verilen örneklerin, birden fazla belirleyicinin unsurlarını içeren karmaşık vasıflara sahip bulunması mümkündür.

### *3- Yeterlilik :*

Yeterlilik, bu bağlamda, hizmeti vermek için gerekli yetenek ve bilgi düzeylerine sahip bulunmak anlamına gelmektedir. Örneğin, müşteri ile doğrudan temas halinde bulunan personelin bilgi ve yetenek düzeyi, operasyonel destek personelinin bilgi ve yeteneği, organizasyonun yeterli araştırma kapasitesine sahip olması, yeterlilik sorunlarıdır.

### *4- Ulaşılabilirlik :*

Otel bünyesinde ulaşılabilirlik, iletişim kurabilme rahatlığı ve yakınlaşılabilirliği ifade eder.

Örneğin, müşterinin telefonla sağlanabilecek hizmete kolay ulaşabilmesi, telefon aktarmalarının ve hat beklemelerinin minimize edilmesi, operasyonlar için "uygun saat" düzenlemelerinin yapılması, jimnastik salonuna ve yüzme havuzuna doğrudan geçişin sağlanması gibi kolaylıklar, ulaşılabilirliğin artırılmasına katkıda bulunabilecek önlemlerdir.

### *5- Nezaket :*

Nezaket, otel uygulamalarında, müşteri ile doğrudan iletişim içerisinde olan personelin müşteriye karşı kibar, saygılı ve düşünceli bir şekilde davranması, her an onun istek ve ihtiyaçlarını gözönüne alan bir içtenlikle ona yaklaşması anlamına gelir. Örneğin, müşteriye ayrılmış mekanlarda hareketlere dikkat edilmesi, temiz ve düzgün bir görünüme sahip olma, bu kalite belirleyicisini destekleyen davranışlardandır.

### 6- İletişim :

Bir kalite belirleyicisi olarak iletişim, müşterinin anlayabileceği bir dille bilgilendirilmesi ve müşterinin gereken ilgi ile dinlenilmesi anlamına gelir. Personelin kullandığı iletişim dilinin, müşterinin kolay algılayabilmesini sağlamaya yönelik olarak düzenlenmesi, elbette ki iletişim yeteneğini arttıracaktır.

Otelde, hizmetin kendi kapsamı ve fiyatı hakkında yeterli açıklamanın yapılması ve müşteriye kendi probleminin anlaşıldığı ve onunla ilgilenileceği imajının verilmesi, iletişim kalite unsurlarına örnek olarak verilebilir.

### 7- Güven Duygusu :

Bu kalite belirleyicisi, dürüstlük, inanılabilirlik, güvene layık olmak, müşteriye karşı gösterilen ilginin içtenliği gibi kavramlarla açıklanabilir. Şüphesiz ki, otelin şöhreti ve imajı, müşteri ile doğrudan iletişim içerisinde bulunan personelin bireysel özellikleri, bu genel duygunun artmasına katkı sağlayacaktır.

### 8- Anlama ve Haberdar Olma :

Bu kategorideki kalite belirleyicileri, müşteri ihtiyaçlarını zamanında anlayabilme ve onları doğru değerlendirebilmeye yönelik unsurları içerir.

Bu bağlamda, müşterinin kişisel tercihlerini doğru tahmin edebilmek, devamlı müşterinin farkında olmak, müşteriye kişiselleşmiş bir dikkat göstermek ve bunu hissettirmek, ilgili birtakım örneklerdir.

### 9- Güvenlik :

Güvenlik sağlama, verilen hizmette riske, şüpheye ve tehlikeye yer vermemeye çabasıdır. Bu açıdan yalnızca fiziksel güvenlik sözkonusu değildir. Finansal güvenlik ve müşteriye ait bilgilerin gizliliği gibi özel güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması da aynı kapsam içerisinde düşünülebilir.

### *10-Somut Verilerin Kalitesi :*

Hizmetin müşteriye sunulan ve çoğunlukla, toplam kalite yönetimine gerek kalmaksızın denetlenen fiziksel yönleri de, tabii yine bir kalite belirleyicisi olarak karşımıza çıkacaktır. Bu açıdan, fiziksel tesisler, hizmetin verilmesinde kullanılan ekipman, hizmet bileşmelerini yaratan çeşitli öğelerin fiziksel vasıftaki bileşenleri gibi unsurlar, somut veri olarak nitelendirilmektedirler.

### **2.5.2. Çelişkilerden Doğan Boşluklar**

#### **2.5.2.1. Giriş**

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında hizmet kalitesi belirleyicileri hakkında otel müşterilerinin değerlendirmelerini öğrenmiş olmak gereklidir, ancak yeterli değildir. Aynı zamanda, müşterilerin hizmetlere ait beklentilerinin de saptanması lazımdır. Çünkü toplam kalite yönetimi yaklaşımında otel yönetiminin müşteri beklentileri hakkındaki yargıları, doğru yaklaşımların tasarlanması için yeterli olmayabilir.

Müşteri ve otel hizmetlerini verenler arasında değinilen yetersizliğin temelinde yatan iletişim yoksunluğundan veya eksikliğinden doğan birtakım çelişkiler mevcuttur. Toplam kalite yönetiminin amaçlarından biri de, bu tür çelişkileri minimuma indirecek dolaylı etkiler yaratmaktır. Yapılan araştırmalarda, sözkonusu çelişkilerin aşağıda özetlenen boşlukları meydana getirmekte olduğu ortaya çıkmıştır (Parasuraman, Zeithaml, Valerie, Berry 1985: 41-50).

#### **2.5.2.2. Müşteri Algısı ile Yönetici Beklentisi Arasındaki Boşluk**

Yöneticiler, hizmetin hangi belirleyicisinin tüketici tarafından kaliteli olarak algılanmasının daha önemli olduğunu her zaman doğru olarak tahmin edemezler. Örneğin, İngiltere otellerinde yapılan bir araştırmada, konferanslarda verilen kahve arası için otel yöneticilerinin, hizmetin kalitesini sunulan kahvenin kalitesi ile eşdeğer tuttıklarını göstermiştir. Müşteri memnuniyetinin ise, kahvenin tadı, sıcaklığı gibi hususlarla arttırılabileceği varsayıyordu.

Halbuki müşterilerin tatmininin kahve arasının zamanlamasına, kahve içerken sohbet edilecek alanın genişliğine, kahveyi alabilmek için beklenen süreye, kahve salonunda bulunan telefon ve tuvaletlerin sayısına bağlı olarak değiştiği saptanmıştır (King 1987, 29). Bu örnekten de anlaşılacağı üzere, müşteri beklentisi ile yöneticinin müşteri beklentisi hakkındaki düşünceleri ve hatta algısı arasında bir boşluk vardır. Bu boşluğun yaratacağı çelişkiler, gerekli bilgilendirme ve iletişimle doldurulmalıdır.

### ***2.5.2.3. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Beklentisi Arasındaki Boşluk***

İşletmelerin hizmet spesifikasyonları ve hatta bazen birtakım standartlar, her zaman müşteri tarafından önemli bulunan veya kabul edilen nitelikleri kapsamayabilir. Bu durum, bazen işletmenin hizmetin bazı kalite unsurlarına müşteri kadar önem vermemesinden, bazen müşteri isteklerinin yerine getirilmesinin olanaksız olmasından ve bazen de eldeki imkanların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

İşte böyle durumlar, hizmet kalitesi belirlemeleri ile yönetimin bu açıdan müşterinin istek ve istemleri hakkındaki algılamaları arasına, yine aynı şekilde, yani yeterli bir bilgi edinme ile kapatılması gereken bir çelişki boşluğu koymaktadır.

### ***2.5.2.4. Hizmet Kalitesi ile Hizmet Dağıtım Arasındaki Boşluk***

Öte yandan hizmet standartları ve spesifikasyonları, ne kadar hizmetin tüm niteliklerini içerirlerse içerirler, servis elemanları istenilen hizmet düzeyini yakalayan bir çaba göstermede başarılı olamayabilirler. Bunun çeşitli nedenleri bulunabilir. Örneğin, servis elemanlarının eğitimleri yeterli düzeye çıkartılmamış bulunabilir veya spesifikasyonlar anlaşılır bir şekilde tanımlanmamış olabilir. Doğan boşluk, hizmet kalitesi ile hizmet dağıtım arasında olduğu için, bu durumda giderilecek eksikliklerin yalnızca müşteri ile olan ilişki ve iletişim yoksunluğundan ibaret olmayacağı açıktır.



### ***2.5.2.5. Hizmet Dağıtımı ile Dışsal İletişim Arasındaki Boşluk***

Reklamlar ve basında çıkan haberlerden, otel firmasıyla kurulan tüm diğer iletişimler, tüketicilerin otelden olan beklentilerini arttırabilir. Bu beklenti yükselişi, otelin sunduğu hizmet rakiplerine göre çok daha iyi de olsa, onun düşük kaliteli olarak algılanmasına sebep olabilir.

Bu olgu, hizmet dağıtımı ile dışsal iletişim arasında bir boşluk yaratır. Alınacak en önemli tedbir otelin reklam ve propagandasını gerçekten sağlanabilecek hizmetleri tanıtmak suretiyle yapmaktır. Bunun ötesinde tüketici, otelin daha iyi hizmet verebilmek amacıyla atacağı yeni adımlara ilişkin doğru bilgilendirilmeli, henüz gerçekleşmeyen değişiklikler hakkında onlar mevcutmuş gibi izlenimler uyandırmamaya gayret göstermelidir.

### ***2.5.2.6. Beklenen Hizmet ve Algılanan Hizmet Arasındaki Boşluk***

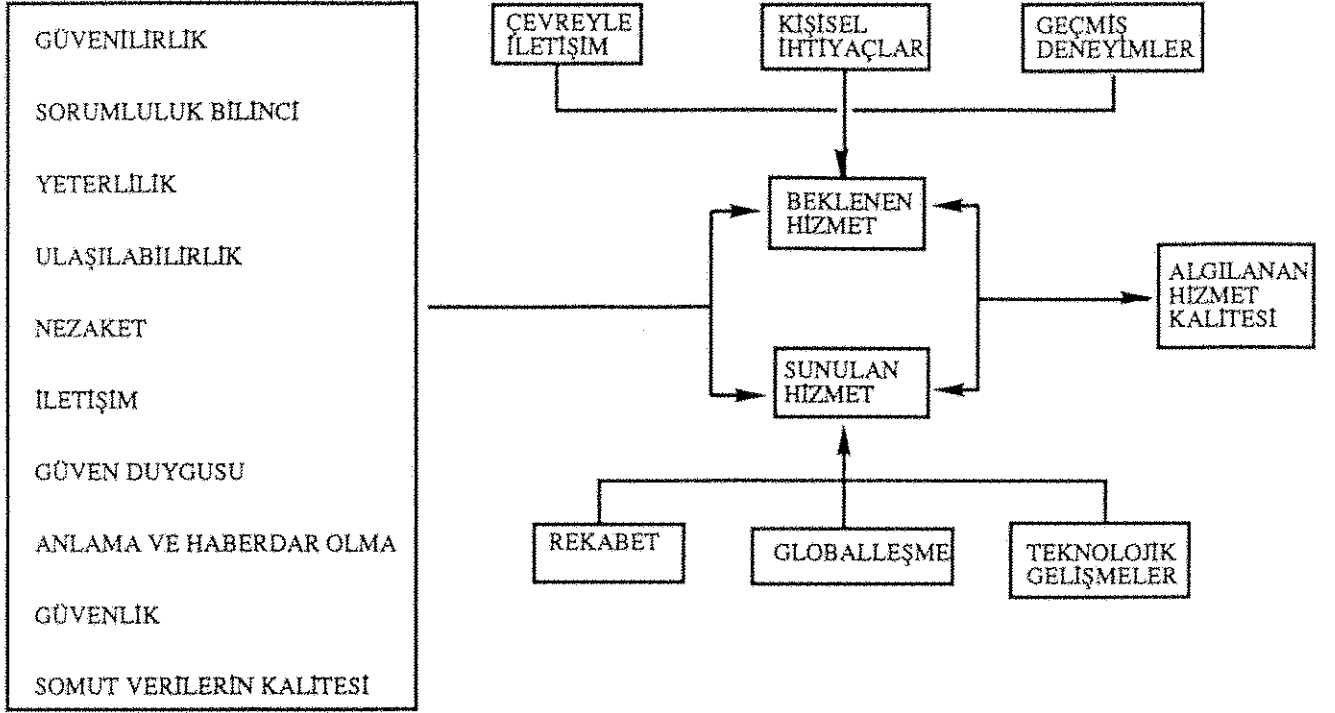
Bu çerçevede içerisinde bir de beklenen hizmet ve algılanan hizmet arasındaki boşluğa dikkat etmek gerekir. Gerçekten de nitelikli otellerde beğeni, temin edilen yüksek düzeydeki hizmetten biraz fazlasını, yani belki de talep edilmeyeni vermek suretiyle önemli derecede arttırılabilir. Örneğin, bir otel müşterisi rahatsızlandığında, eğer otel doktoru yalnızca onun şikayetleriyle ilgilenmekle kalmayıp, müşteriyi genel bir kontrolden de geçirirse, verilen bu ufak ek hizmet, müşterinin otele ilişkin beğenisinin büyük ölçüde yükselmesi sonucunu sağlayacaktır.

## **2.5.3. Algılanan ve Beklenen Hizmet**

### ***2.5.3.1. Algılanan Hizmet Kalitesi***

Yukarıdaki açıklamalardan görüleceği üzere, tüketicinin algıladığı hizmetin kalitesi, beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki çelişkilerin yön ve büyüklüklerinin bir fonksiyonudur. Diğer bir bakış açısıyla ifade edersek, hizmetin tasarımı, hizmet pazarlaması ve dağıtımı ile ilgili boşlukların bir fonksiyonudur.

Şekil 4, bu fonksiyonel ilişkinin yapısını ortaya koymaktadır.



Şekil 4 : Hizmet Kalitesi Belirleyicileri ile Beklenti ve Algı İlişkisi.

### 2.5.3.2. Algılanan Hizmetin Beklenen Hizmete Göre Değerlendirilmesi

Şekil 4'teki hizmet kalitesi belirleyicileri, tüketiciler tarafından, örneğin bir otele ilişkin olarak, sürekli bir yargılamayla denetlenir. Çünkü, hizmetler, genelde heterojen vasıflıdır ve tüketiciler ne kadar deneyimli olurlarsa olsunlar, aynı hizmetten her yararlanmışlarında, onunla ilgili hizmet kalitesi belirleyicilerini yeniden değerlendirmek zorunda kalırlar.

Tüketicinin hizmet kalitesi konusundaki algılamaları, "ideal kalite"den, "kabul edilemez kalite"ye kadar sınıflandırılabilir. Böyle bir sınıflandırmanın ölçek değerleri içerisinde sözkonusu tüketicinin değerlendirme düzeyi, beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki farkın büyüklüğüne göre değişir.

Bu açıdan, beklenen hizmetin algılanan hizmetten büyük olması durumunda, aradaki farkın büyümesi, hizmet kalitesinin kabul edilemez düzeye yaklaşması sonucunu doğurur. Aynı mantıkla, beklenen hizmetin algılanan hizmetten daha küçük olması durumunda aradaki farkın büyümesi, hizmet kalitesini "ideal" olarak kabul edilen düzeye yakınsaklaştıracaktır.

Hizmetin tatmin edici olarak kabul edilmesi durumunda ise beklenen hizmet, algılanan hizmete eşdeğer düzeyde bulunacaktır.

O halde boşlukları belirleyen anlatımlar, özünde, hizmet kalitesi belirleyicileri hakkında birtakım beklenti ve algılamalar arasındaki çelişkileri yansıtmaktadır. Bu açıdan, yukarıdaki terimlendirmelerde hizmet kalitesi spesifikasyonu bir beklentiye, hizmet dağıtımı bir algılamaya ve dışsal iletişim de yine bir beklenti olgusuna işaret etmektedir.

Kalite kontrolünün amacı, bu çelişkilerin yok edilmesi ya da azaltılmasıdır. Öte yandan, açıkça görüleceği üzere bu tür boşlukların yok edilmesi, ancak hizmetin tümünü obje olarak alan toplam kalite kontrolü yöntemlerinin firma çapında uygulanmasıyla mümkündür.

## **2.6. TOPLAM KALİTE KONTROLÜ, DÜZENİ VE MALİYETLERİ**

### **2.6.1. Toplam Kalite Kontrolü**

Yukarıdaki anlatımların ışığında, toplam kalite kontrolü kavramına şöyle bir tanım getirebiliriz. Toplam kalite kontrolü, işletmedeki tüm birey, grup, departman ve süreç açısından kalitenin sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi yönündeki işletme faaliyetlerinin, müşterinin tam olarak tatmin edilmesini en tasarruflu biçimde sağlamaya yönelik bir entegrasyonu meydana getiren ve çalıştıran bir sistemdir.

Yukarıdaki tanımda vurgulanan "müşterinin tam tatmini" ve bu tatmini "en tasarruflu biçimde sağlama" unsurlarının kapsadığı içeriklerin ortaya konulabilmesi için, önce toplam kalite kontrolü sisteminin aşamalarını ve sonra da kalite maliyetlerini anlatmak gerekecektir.

### **2.6.2. Toplam Kalite Kontrolü Sisteminin Bileşenleri ve Aşamaları**

Toplam kalite kontrolü sisteminin iyice anlaşılabilmesi için, sistemi paralel bir biçimde işlevsellik gösteren iki alt sisteme soyutlamak uygun düşecektir. Bunlardan biri, tüketici ve hizmet ilişkilerinde "toplam kalite kontrol sistemi", diğeri de çalışanlar ve hizmet ilişkilerinde "davranışsal kalite destek sistemi" olarak adlandırılabilir.

Her iki sistem de üç aşamalıdır. Toplam kalite kontrol sisteminde ilk aşama, tüketici istek ve beklentilerine uygun kalitenin tasarım safhasıdır. Buna karşın davranışsal kalite destek sisteminde, tüketici beklentilerine ve yaratılmak istenen firma imajına ait davranışsal gereklerinin tesbiti aşaması vardır. Toplam kalite kontrol sisteminin ikinci aşaması ise ilk aşamadaki tasarıma bağlı olarak, hizmet standartlarının oluşturulmasıdır. Bu aşamanın karşıtı olan davranışsal kalite destek sistemindeki ikinci aşama, tüm davranış standartlarının belirlenmesi ve bunların örgütlenmesi aşamasıdır. Öte yandan, toplam kalite kontrolü sisteminin son aşaması da, uygunluk kontrolüdür. Davranışsal kalite destek sisteminde bu yaklaşımın karşıtı ise, davranışsal kalitenin uygunluk kontrolüdür. Aşağıda, önce toplam kalite kontrol sisteminin aşamaları ve sonra da davranışsal kalite destek sisteminin aşamaları anlatılacaktır.

### **2.6.3. Toplam Kalite Kontrol Sisteminin Aşamaları**

#### ***2.6.3.1. Beklentilere Uygun Kalitenin Tasarımı***

Toplam kalite kontrol sisteminin ilk aşaması olan tüketici istek ve beklentilerine uygun kalitenin tasarım safhası, anlaşılacağı üzere, müşteri beklentileri ve algıları arasındaki boşlukların kapatılmasına ilişkin tasarımların yapılmasını hedefler (King 1984, 92-98).

Toplam kalite kontrol yönetiminde müşteri beklentilerinin tesbiti, tüm çalışanların görev kapsamlarında bulunması gereken bir konudur. Bu nedenle, çalışanların müşteri ile konuşmalarında yapılan tespitler, kaydedilmeli ve hatta bunun için bir kayıt sistemi geliştirilmelidir. Bunun ötesinde, müşterinin değerlendirmelerini almaya yönelik mülakatlar yapılabilir. Ayrıca, müşterinin rahatça ulaşabileceği yerlere öneri kartları koymak ve bu kartlardaki bilgileri sistematik bir şekilde kaydetmek te oldukça faydalıdır.

Yine de müşteri beklentilerinin tesbiti için en çok kullanılan metod, pazar araştırmalarında kullanılanlara benzeyen çeşitli tipte anketlerdir. Bunlar, çalışmamızda uygulanan anketin "beklenti" kısımlarına benzer biçimde de düzenlenebilirler.

Bu çalışmalarda veri toplamanın başarılı olabilmesini engelleyebilecek başlıca faktörler, hizmet sektörü faaliyetlerinin özel karakteristikleridir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz :

#### *1- Soyutluk :*

Hizmette kalite, gözle görülebilir olmaktan çok bir performans sonucudur. Çoğu kez kesin kurallı spesifikasyonlar bulunamaz ve verilen hizmet sayılamaz, ölçülemez, kalite kontrol testine tabi tutulamaz. Satış öncesi kalite testlerine benzer denetimler de yapılamaz; olsa olsa hizmet koşullarının, personelin eğitiminin yeterli olup olmadığı hakkında birtakım yargılara varılabilir. İşte bu soyutluk, firmalar açısından, tüketicinin aldığı hizmetlere özgü kalite anlayışını algılayabilmek bakımından zorluklar çıkartır.

#### *2- Heterojenlik :*

İşgücü-yoğun hizmet sektörlerinde birim hizmet, birçok ögeden oluştuğu için heterojen bir yapı arzeder. Performanslar ve algılanışları üretenden üretime, tüketiciden tüketiciye, günden güne değişkenlik gösterir. Diğer taraftan, personel genel davranışlarının bir dereceye kadar standartize edilmesiyle minimum bir kalite düzeyinin korunduğu düşünüldüğünden, standart uygulamalar

sıklıkla yaşanır ve aynı uygulamalar, durumsallıklara kolay uyarlanamadıklarından, bazen tüketici beklentisi ve algılayışı arasında büyük farklılıklar oluşur.

### 3- Ayrılabilirlik :

Hizmet sektöründe üretim ve tüketim, birbirlerinden kolaylıkla ayrılmaz. Hele otelde hizmet, çoğu zaman tüketicinin önünde ve onun da katılımıyla gerçekleşir. Bu nedenle standart altı bir üretimin tüketicisiye ulaşmadan önlenibilme şansı, örneğin imalat sanayii ile kıyaslırsak, yok denebilecek kadar azdır. Öte yandan, tüketicinin hizmet sürecinin bir parçası olması, yönetimin süreç denetimini de zayıflatacaktır.

O halde müşterinin kalite hakkında vereceği bilgiler, saptanacak hizmet öğelerinin bir performans bütünü oluşturması ile ilgili düzenlemelerin yapılmasında en önemli kalite belirleyici girdi haline dönüşmektedir.

Örneğin, otellerde verilen ziyafet hizmetinde müşteri, ziyafet sürecinin organizasyonu aşamasında isteklerini söyleyerek müdahalede bulunabilir. Bu, hizmet sürecinin bir parçasıdır. Fakat verilecek ziyafetin kalitesi, müşteri bu hizmetten yararlanıncaya kadar soyut kalır. Nitekim, ziyafette tüm fiziksel standartların gereği yerine getirilmiş olsa dahi, ziyafet esnasında personelin davranışı, hizmet dağıtım sürecinin başarısını ve dolayısıyla hizmet kalitesini etkileyebilir.

Burada, yeri gelmişken bir hususu özellikle vurgulayalım. Müşteri beklentilerinin oluşumunda imaj faktörünün rolü, gözardı edilemeyecek derecede büyüktür. O halde, firmanın, potansiyel tüketicisinin farkına varmasını istediği imajı iyi tanımlaması gerektiği unutulmamalıdır.

#### 2.6.3.2. Hizmet Standartlarının Oluşturulması

Toplam kalite kontrol sisteminin ikinci aşaması, ilk aşamadaki tasarımlardan hareketle hizmet standartlarının oluşturulmasıdır. Burada, hizmet dağı-

lımının mekanize bir şekilde değil, kişiselleşmiş boyutlara sahip biçimlerde gerçekleştirilmesi istenir. Dolayısıyla verilen birçok hizmet için çözüm, hizmetin oldukça detaylandırılmış süreçlerle yürütülmesi ve ayrıntı öğelerinin bireysel insiyatiflere açık bir şekilde tanımlanmasıdır.

Bu açıdan, izlenebilir hizmetlerin çok açık bir biçimde düzenlenmesinde fayda vardır. Diğer taraftan, müşteri tarafından her zaman talep edilmeyen, fakat hizmet performansını doğrudan etkileyen hizmet dağıtım işlemlerinin de, özellikleri açısından kesin tanımlara kavuşturulması gerekir.

Hizmet standartları oluşturulurken, onlara bağlı destek sistemlerinin de tasarlanmaları zorunludur. Örneğin, prosedürlerin nasıl dokümente edileceği, etkinlik ölçümlerinin nasıl yapılacağı, acil durum süreçlerinin nasıl uygulanacakları, fiziksel yerleşim planlarının nasıl düzenleneceği, satın almanın hangi kriterlere göre gerçekleştirileceği, ekipmanın nasıl seçileceği gibi birçok destek işlevlerine özgü sistem ve süreçlerinin de belirlenmeleri gerekir.

Sözkonusu standartların tüketici beklentilerine uygunluğu esas alındığına göre, hizmetlerin tanımsal özelliklerinin yanısıra, müşterinin belli bir hizmeti alabilmesi için bekleyebileceği maksimum süre gibi özelliklere de normlar getirilmesi uygun düşecektir. Öte yandan, güleryüzle karşılama, adı ile hitabetme gibi tercih edilen davranışlar da, artık uyulması gereken standart paketlerinin birer parçasını oluşturacaklardır.

Otellerde verilen bazı hizmetler, bir tek birim tarafından gerçekleştirilmeleri mümkün olamayacak derecede karmaşıktırlar. Dolayısıyla müşteri, nihai hizmeti alıp onun hakkında denetim yargısını oluştururken, hizmetin kalitesine doğrudan etki eden bazı birimlerle ilişki kurmayacak ve onların ara hizmetlerinin kalitesini ayrıca değerlendiremeyecektir. Bu durumda, özellikle destek birimlerine özgü işlerin ve ara hizmetlerin detaylandırılmalarında ve performans standartlarının saptanmasında çok dikkatli olmak gerekecektir.

Hizmetlerin veya ayrıntı bileşenlerinin kalite ölçümleri, niteliksel yargılara dayanarak da olsa, tahmin biçiminde de yapılırsa, müşteriden yalnızca izle-

nim halinde de edinilse, oldukça dolaylı bir göstergeyle de elde edilebilse, bunun için bir teknik veya metod bulunabildiği veya mevcut olduğu sürece, mutlaka gerçekleştirilmelidir. Bu, aynı zamanda bir toplam kalite yönetimi ilkesidir.

Normal hizmet süreçlerinin dışında, acil durumlar için de standart oluşturabilecek prosedürlerin veya kıstasların saptanması gereklidir. Bu sayede, örneğin aniden oluşacak bir talebi karşılamak için ekipman ve malzemenin nasıl, nereden, hangi sürede ve fiyata elde edilebileceği konusundaki bir davranış stratejisinin anahatları, önceden saptanmış olur.

### *2.6.3.3. Uygunluk Kontrolü*

Hizmet dağıtım sürecinin çıktısı, müşteri tatmininden başka birşey değildir. Toplam kalite kontrolü sisteminin üçüncü aşaması olan uygunluk kontrolü safhasında, bu nedenle müşteri değerlendirmeleri çokça kullanılır.

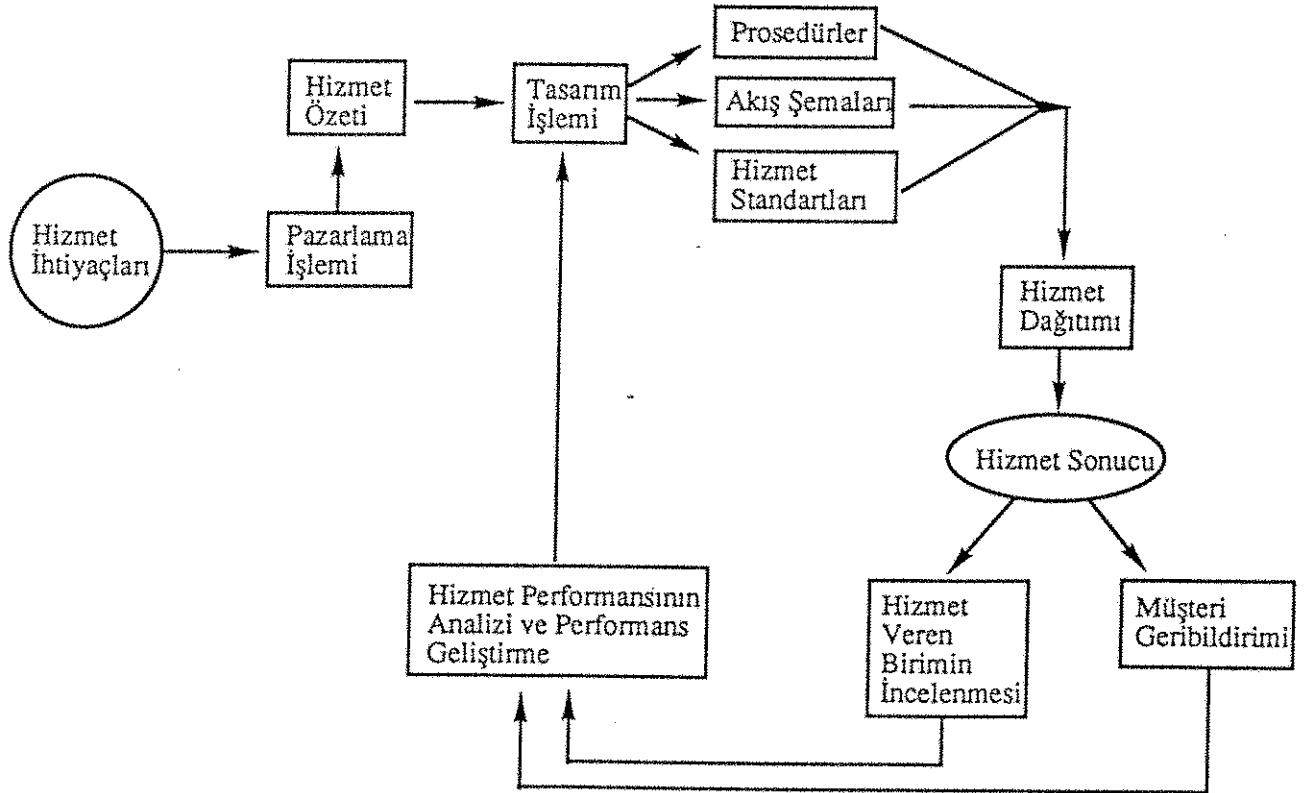
Otellerde uygunluk kontrolü, tüketici araştırmaları sonucu elde edilen geri bildirimlerin ve öneri kartlarının müşteri tarafından doldurulması ile sağlanan verilerin ötesinde, müşteri sohbetleri yoluyla veya herhangi bir şekilde yönetime ulaştırılan şikayet veya memnuniyet söylemleri ile de belirlenebilir. Bu açıdan yararlanılması en kolay olan kontrol yaklaşımının sohbet olduğu, çünkü sohbet anında müşterinin en doğru ve en yalın biçimde düşüncesini ortaya koyabildiği bilinmektedir. Öneri kartları ile veya benzer yollarla bilgi toplama çabalarında, müşterinin kişiliğine has bir subjektif yaklaşımın yanlış genellemeleri içeren bilgiler verebileceği unutulmamalıdır. Bu açıdan tüketici araştırmaları daha objektif bulgular elde edilmesine olanak sağlayabilirler. Şüphesiz ki, objektif yanıt oranını arttırabilmek amacıyla yapılacak anketlerde özel düzenlemeler sağlamaya yönelik birtakım teknikler de vardır (Ferber, Verdoorn 1961). Ancak her türlü otel hizmetinin bu tür teknikler kullanarak sorgulanması da mümkün değildir.

Bazen, müşteri katkısı yerine, şirket gözlemcilerinin veya denetçilerinin uygunluk kontrolü yapmaları istenir. Şahsın personel tarafından tanınmasının



meydana getirebileceği bazı mahzurlu durumlarda, otele yabancı bir gözlemcinin kullanılması, tabii daha objektif ve kapsamlı kontrol bulgularının elde edilmesine neden olabilir. Ancak bu tür yaklaşımların personelin genel motivasyonu üzerindeki olası etkileri de gözardı edilmemelidir.

Tüm bu uygunluk kontrolü imkanlarının dışında, elbette ki, nerede deneysel kalite kontrolü süreçlerinin uygulanması olanaklı ise, orada gerekli çalışmalarından hiçbir zaman kaçınmamak gerektiği açıktır.



Şekil 5 : Bir Hizmet Süreci.

(Kaynak : Milli Prodüktivite Merkezi, (G-03), 1993)

Şekil 5, bir hizmet süreci örneğini ortaya koymakta ve böylece, hizmet sürecinde hizmet kalitesi kontrolünün yerlerini belirlemektedir. Görüleceği üzere, müşteri geribildirimleri dışında, kalite kontrolü amacıyla hizmet veren birimin ve hizmet süreçlerinin de analizi gerekmektedir.

Süreç değerlendirmesinde işletmenin periyodik kayıtlarının ve yazılı prosedürlerinin incelenmesi, fiziksel yerleşimin denetimi, kullanılan ekipmanın periyodik testlere tâbi tutulması gibi kontrol önlemleri de gerekebilir. Bunun ötesinde, yukarıda açıklanan çeşitli yöntemlerin ve kilit personel raporlarının alınması da mümkündür. Finansal raporlar da yer yer, kalite kontrolü için kullanılabilirler.

#### **2.6.4. Davranışsal Kalite Destek Sistemi**

##### **2.6.4.1. Giriş**

Yukarıda açıklandığı üzere, davranışsal kalite destek sistemi, çalışanlar ve verilen hizmet ilişkilerinin değerlendirilmesinde kullanılması amaçlanan, insan kaynaklarına özgü bir kalite kontrol sistemidir. Özellikle otellerde, müşterinin işgörenin davranışı konusundaki beklentileri oldukça önceliklidir ve bu bakımdan çalışanların davranış kontrolü ve standardizasyonu aşağıda daha iyi anlaşılacağı üzere önemli bir gerekliliktir.

##### **2.6.4.2. Davranışsal Ögelerin Saptanması Aşaması**

Bu sistemin ilk aşamasında, tüketici beklentilerinin ve firma imajının gereksindirdiği davranışsal ögeler tesbit edilir. Sözkonusu saptamalar, çok ince ayrıntıları da içermelidir; çünkü iki yakın hizmetin çalışandan talep ettiği davranış biçimleri, birbirlerinden tamamen farklı olabilirler. Örneğin, bir aile restoranında personelden beklenen sıcak ve arkadaşça tavırlar, işadamı toplantılarının düzenlendiği bir restoranda resmiyete dönüşecektir. Bu arada tabii, işletmenin yaratmış olduğu imaja bağlı davranışlarda kusur edilmemesi de önemlidir. Örneğin otelin belli bir hizmetinden profesyonelce davranış beklenip beklenmediği ve bir diğer hizmette zerafet unsurunun ne derecede aranır olduğu gerçekçi olarak saptanmalıdır.

Bu saptamaların sonucu, çalışana, onun bir robot gibi davranmasını yeğleyen bir tercihle aktarılmamalıdır. Yalnızca belli davranışsal kalıplar, çalışanın eğitilmiş olduğu hizmet etme kültürüne, ek öğretiler olarak adeta monte

edilir. Çünkü esas olan kişisellik ve içtenliğin, belli kuralların uygulanması uğruna heba edilmemesi gerekir. Ayrıca, davranışsal kalite destek sistemi tüketici istek ve beklentilerinin tatmin edilmesini hedeflerken, bunların, çalışanın istek ve ihtiyaçlarıyla çelişki teşkil eder bir konumda olmaması ilkesini de unutmamalıdır. Bir işe verilen "doğru" personelin tanımı, yalnızca o işle ilgili yetişmişliği kistas almamalıdır.

#### *2.6.4.3. Davranışsal Standartlar ve Örgütlenme Aşaması*

Davranışsal kalite destek sisteminde ikinci aşama, davranışsal standartların belirlenmesi ve bu belirleme ile ilişkili olarak davranışsal örgütlemenin iş veya iş grubu bazında tasarlanmasıdır. Bu çerçevede önce personel iyileştirilmesi, mevcut pozisyonların ihtiyaçlara ve verimlilik ölçümlerine göre yeniden tasarlanması, personelin kendi niteliklerine ve iş özelliklerine göre görevlendirilmesi gibi çalışmalar, bir süreklilik içerisinde yapılagelir. Öte yandan, personelin hizmetiçi eğitimi, teknik eğitim, müşteri ilişkileri eğitimi, stresle başa çıkma eğitimi gibi birtakım programların ihtiyaca uygun süre ve sıklıklarla gerçekleştirilmesi yoluyla sağlanır. Bu arada, usta-çırak ilişkisi, hizmet grubu toplantıları gibi enformal eğitim unsurları taşıyabilecek faaliyetler de, standart yükseltilmesi amacına hizmet eder bir biçimde düzenlenmelidir.

Destek sisteminin bu aşamasında, çalışanın morali ve performansı üzerinde etkili olabilecek diğer faktörler üzerinde de durulur. Örneğin, otellerde ücret politikaları, ödüllendirme kriterleri, çalışanlara ait mekanların bakımlı olması, çalışanlara sağlanan ücret dışı imkanlar, üniformaların temizliği ve estetik görünümleri, sağlık kontrolleri ve tedavi olanakları, çalışanların güvenliklerinin sağlanması gibi birçok olanak, moral ve performans üzerindeki olası etkiler düşünülerek tasarlanmakta veya sağlanmaktadır. Toplam kalite kontrol sistemi sözkonusu olduğunda, bu gibi tedbirlerin gerisindeki personel politikası, davranışsal kalite destek sisteminin bir parçası olarak düzenlenecektir. Bundan ayrı olarak, liderlik tarzı bile, sistem içerisinde göreve göre değişen bir davranış biçimi gibi düşünülecektir.

#### **2.6.4.4. Davranışsal Kalitenin Uygunluk Kontrolü Aşaması**

Üçüncü aşama olan davranışsal kalitenin uygunluk kontrolü, otellerde, çoğu kez yine tüketici geribildirimlerinden ve insanlararası ilişkilerin uzmanlarca gözlemlenmesinden yararlanarak sonuçlara varacaktır. Diğer taraftan, otel müşterilerine ilişkin ve ayrıca, fiziksel, çevresel, davranışsal, finansal bilgilerin içerildiği bir istatistiksel veri tabanı da, sözkonusu uygunluk kontrollerinde yer yer işe yarayacaktır.

#### **2.6.4.5. Kalite Çemberlerinin Rolü**

Toplam kalite kontrolünde davranışsal kalite destek sistemi, ayrıca, ortaya çıkacak bir sorun veya problemin, kapsamı ne olursa olsun, çözümünü sağlayan bazı örgütsel imkanlara da sahiptir. Bir kere toplam kalite yönetiminde sorunların çözümü veya onlarla ilgili düzeltici önlemlerin alınması, yalnızca üstyönetimin bir işlevi değil, o iş ve sorunlarla ilgili çalışanların katılımlarını sağlayan örgütsel yapıların da bir işlevidir. Bu tür örgütsel yapıların en popüler olanı, "kalite çemberleri" adı ile anılır.

Kalite çemberleri, genelde 6-12 kişiden oluşan ve belirli aralıklarla toplanarak, yapılan iş ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunları tartışıp çözmeye çalışan, katılımın gönüllülük yaklaşımıyla sağlandığı topluluklardır (Türk Standartları Enstitüsü 1992). Çemberin bütün üyelerinin aynı iş alanından gelmelerine özen gösterilir. Katılımcılar, ayrıca, ikinci aşamanın gereklerinden olan eğitim programları çerçevesinde, çoğunlukla yaratıcı zeka kullanımı ve sorun çözme teknikleri hakkında eğitilmişlerdir.

#### **2.6.5. Kalite Maliyetleri**

##### **2.6.5.1. Giriş**

Toplam kalite kontrolünün bir de kalite maliyetleri cephesi vardır. Bunlar, genelde kalite yönetimi çabalarının maliyetlerinden başka birşey değildir. Toplam kalite yönetiminin sağladığı faydanın ortaya çıkardığı maliyetlerde yi-

ne optimizasyon prensibi esas tutulur; yani kalite kontrolünü minimize edilmiş bir maliyetle gerçekleştirmek ana amaçtır. Zaten toplam kalite yönetimi örgütü, maliyeti minimize etmeye yönelik kaynak planlaması yapmayı da diğer işlevleri ile birlikte müştereken hedefleyen bir yapıya ve çalışma düzenine sahiptir.

Toplam kalite kontrolü işlemleri çerçevesinde kalite maliyetleri daha değişik bir bakış açısıyla incelenir. Bu sebeple, kalite maliyetlerini, önleme maliyetleri, değerlendirme maliyetleri ve başarısızlık maliyetleri olarak nedenselliklerine göre üçe ayırmak, uygun bir sınıflandırmadır. Aşağıda, sözkonusu maliyet bileşenleri üzerinde kısaca durulacaktır.

#### *2.6.5.2. Önleme Maliyetleri*

Hizmetin tüketici isteklerine uygunsuzluğunu önlemek amacıyla özel olarak hazırlanmış tüm faaliyetlerin yarattığı maliyetlere, önleme maliyetleri denir. Pazar araştırması, sistem ve tasarım geliştirme faaliyetleri, kalite yönetimi gibi hizmet çıktısını düzeltmeye yönelik tüm çalışmaların maliyetleri bu grupta yer alır.

Örneğin, bir otelin kalite beklentisi konusunda yaptıracağı araştırmanın maliyeti, bir önleme maliyetidir. Yine örneğin, otelin hizmet bileşimindeki bir hizmetin tasarımı için harcanan zamanın işgücü maliyeti karşılığı ve ayrıca tasarımın uygulama masrafları, birer önleme maliyetidir.

#### *2.6.5.3. Değerlendirme Maliyetleri*

İstenilen bir kalite düzeyine ulaşıp ulaşılmadığını anlayabilmek üzere yapılan deney, muayene ve inceleme gibi çalışma masraflarının tümü, değerlendirme maliyetleri içerisinde yer alır. Süreç, kalite kontrolü, sürecin belirli spesifikasyonlara uyumunun test edilmesi, hizmet çıktısının kontrol sınırları arasında kalıp kalmadığının tesbiti de, yine bu türden maliyetler yaratır. Şüphesiz ki, kontrol sınırlarının sözkonusu olduğu kalite denetimleri, sayısallaştırılabilen faaliyetler için geçerlidir; ancak bu sayısallaştırma, kalitenin varlığını gösterebilecek her türlü dolaylı ölçümü de içerebilir.

#### 2.6.5.4. Başarısızlık Maliyetleri

Başarısızlık maliyetlerini, iç ve dış başarısızlık maliyetleri olarak ikiye ayırarak açıklamak, uygun olacaktır.

İç başarısızlık maliyetleri hizmetin, dağıtımından önce belli kalite şartlarını karşılayamamasından doğan maliyetler olarak tanımlanabilir. Hizmetin tekrarlanması, sürecin tekrarlanması, makinada boş geçen zaman, fazla mesai gereksinimi, fazla stok, bu tür maliyetler yaratırlar. Örneğin, müşteriye hazır tutulan bir odanın kontrol sonucu yeterince temiz olmadığı tespit ve yeniden temizlenmesi bir iç başarısızlık maliyetine neden olacaktır. Ayrıca, bir yiyecek malzemesinin gereğinden fazla alınması veya kullanıma uygun olmadığı için geri gönderilmesi, otele alınan PC'lerin boş durması veya amaçlarına uygun kullanılmaması, personelin mesai saatlerinde randımanlı çalışmaması, yine iç başarısızlık maliyeti yaratabilecek birtakım olgulara verilebilecek diğer örneklerdir.

Dış başarısızlık maliyetleri ise, dağıtımdan sonra hizmetin kalite şartlarını sağlayamamasının yarattığı maliyetlerdir. Şikayet giderme maliyetleri, sorumluluk maliyetleri, kabul edilmeyen hizmet maliyetleri bunlar arasında sayılabilir.

Otellerin devamlı müşterileri için hizmetin bilinen kalitede tutulması amacıyla yapılan ek masraflar da, dış başarısızlık maliyetleri arasındadır. Ayrıca, hizmetin kalite yönünden tutarlılığını sağlamak ta önemlidir ve hatalı hizmet, bu tutarlılığı zedeleyebilecek bir rol oynayarak, gelecekteki gelir kayıplarına sebep olabilir. İşte böyle oluşumları önlemek üzere katlanılan maliyetler de dış başarısızlık maliyetlerinden sayılır.

Öte yandan, örneğin servis personeli hakkında yoğunlaşan şikayetler üzerinde onların tekrar eğitilmesinin yaratabileceği maliyetler de aynı türdendir. Müşteriye ait bilginin saklı tutulamamasının yaratabileceği ek masraflar da dış başarısızlık maliyetleri arasında yer alır. Göreceği üzere, dış başarısızlık maliyetlerinin kapsamı hayli geniştir.

Başarısızlık maliyetlerini azaltabilmek amacıyla, "hizmetin ilk verilisinde doğru olması" prensibi ile hareket edilir. Bu prensibin etkin olarak uygulanabilmesi, çoğu kez firma kültüründe temel değişiklikler yapmayı gerektirmektedir. Sonuç olarak, işletmenin devamlı gelişimi bir yaşam tarzı olacak ve firma kültürü, bu yaşam tarzının özellikleri referans alınarak tanımlanabilecektir. Bu durumda, örneğin otelin belirginleşen kültürü ona bir kişilik verecek ve bu kişilik te imaj yükseltici bir etki sağlayacaktır. O zaman kalite standartları, bu "yaşam tarzı"nın bir parçası haline gelebilecektir.

Başarısızlık maliyetlerini azaltmada, düşük kaliteli hizmetten oluşacak toplam maliyetin yüksek kaliteli bir hizmetin maliyetinden daha fazla çıkabileceğini unutmamak gerekir. En doğru hizmeti verebilmek için ilk başta katlanılacak muayene ve kontrol maliyetleri, aslında çoğu kez, iç ve dış başarısızlık maliyetlerini aşağıya doğru çekecek bir etki yaratacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BÜYÜK ANKARA OTELİ VE OTELDE UYGULANAN MÜŞTERİ ANKETİNİN ÖZELLİKLERİ

#### 3.1. GİRİŞ

##### 3.1.1. Kalite Yönetimi Modelinin Dayanacağı Veri Tabanı

Nitelikli otellerde toplam kalite kontrolü ve yönetiminin hedeflerini belirleyen standartların, bir boyutuyla global ama öteki boyutuyla ve önemli ölçüde otele özgü niteliklere sahip olduğu, geçen bölümdeki anlatımlar sonucunda saptanmış oldu. Bu açıdan, her bir otel için, yalnızca o otele ait bazı özellikler arzeden kalite yönetimi modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Böyle modellerin ne gibi yapıtaşlarından oluşacağı da önceki bölümde özetlenmiştir.

O halde, bir otel için toplam kalite yönetimi modelini saptarken önemli olan, dayanılan veri tabanıdır. Bu veri tabanının bir kısmı, genellikle klasik kalite kontrolü süreçlerinin konuları olan ISO-9000 serisindeki veya Turizm Müesseseleri Vasıflar Yönetmeliği'ndeki standartlardır ve bunlar, çoğunlukla fiziksel olarak ölçülebilen özelliklerdir. Öte yandan, otele özgü toplam kalite yönetimi yaklaşımının kontrol edilebilir kalite kavramına asıl getirdiği değişiklikler, müşteriden toplanan veri tabanının incelenmesi sonucunda tesbit edilen ve "yalnızca sözkonusu otel için belirlenmiş" standartların oluşturulmasında yatar.

Önceki bölümde anlatılan beklenti-algı veri toplama süreci, esas itibarıyla işte bu tür standartların veya standart hedeflerinin somutlaştırılmasında işe yarayacak olan bir araç oluşturmaktadır.



### 3.1.2. Otellerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

Nitelikli otellerde toplam kalite yönetimi uygulanacaksa, en iyi strateji belki de şudur :

1- Kuruluşta, önceki bölümde anlatılan prensip ve yaklaşımlara dayanan bir toplam kalite yönetimi modeli uygulanmalıdır. Bu modeldeki müşteriden toplanması gereken verilere ait standart izolasyon hedefleri, genel toplam kalite yönetimi süreçlerinin uygulanmasıyla gerçekleştirilecek uzman kararlarından hareket etmek suretiyle saptanmalıdır. Bu çerçevede müşteriye yönelik özel beklenti ve algı anketleri otel işletmeye geçer geçmez yapılmaya başlanabilir. Bu anketlerin sonuçlarını kullanarak, uygulanan toplam kalite yönetimi modelinin hedefleri üzerinde birtakım değişiklikler yapılabilir.

2- Otel, belli bir tutunma düzeyine ulaştıktan sonra, kullanılan modelin revizyonuna geçilmelidir. Bu amaçla, bizim çalışmamızda kullandığımız türden bir beklenti-algı soru kağıdı ile veya benzer bir metodla, müşteriden ayrıntılı veriler toplanmalıdır. Bu verilere dayanarak, toplam kalite kontrolünde önemi olan ve klasik kalite yaklaşımlarının bünyesinde bulunmayan veya iyi izlenemeyen kalite hedefleri saptanmalıdır. Sonuçta, çalışanın kaliteye katılımı prensibinin her kademedeki uygulamaları da, bu yeni bulgular çerçevesinde tekrar düzenlenmelidir.

### 3.1.3. Büyük Ankara Oteli'nde Kalite Yönetimi

Çalışmamızda, gözlem kaynağı olarak aldığımız Büyük Ankara Oteli'nde toplam kalite yönetimi yaklaşımları geçerli değildir. Ancak, 5 yıldızlı, uzun bir geçmişe sahip bir otel olarak, karmaşık kalite kontrollerinin yapıldığı bir otel görünümündedir. Toplam kalite yönetimi, bugünkü kalite kontrol süreçlerinin yerini almak üzere, otel üst yönetimi tarafından zaman zaman özlenir olmuştur. Buna karşın, toplam kalite yönetimi sürecine geçiş kararına hiçbir zaman varılamamıştır.

Eğer birgün Büyük Ankara Oteli toplam kalite yönetimine geçecekse, tutunmuş bir otel olarak, uyguladığımız türden bir müşteri anketinin sonuçlarını gözönüne almak ve toplam kalite kontrolü hedeflerini, zorunlu standartlarla birlikte anket sonuçlarıyla belirlenen müşteri eğilimlerinden türetmek durumundadır. Çünkü, bu çalışma ile sergilenen veri toplama biçimi önceki bölümde de çeşitli yönlerden anlatıldığı gibi, otele uygun toplam kalite yönetimi modelini kurma amacına hizmet eden en önemli önbilgileri sağlayacaktır.

### **3.2. BÜYÜK ANKARA OTELİNDEKİ MÜŞTERİ ANKETİ UYGULAMASI**

#### **3.2.1. Uygulanan Beklenti-Algı Anketi**

Kurulmuş bir otel, mevcut tesis ve olanaklarıyla vardır. Toplam kalite yönetimine veri temeli olarak kullanılacak anket ise, öncelikle müşteriye mevcut olanı değerlendirmek zorundadır. Bunun yanında, hizmet geliştirme prensibi uyarınca ele alınacak değişiklik önceliklerini saptamak üzere, müşterinin genel beklentileri de sorulabilir. Demek ki, bir beklenti-algı anketi bulgularıyla çıkarsanacak hizmet kalitesi hedefleri için, hem mevcut hizmetlerin algılanmaları ve o hizmetlere ilişkin beklentiler saptanmalı ve hem de aynı müşterinin aynı nitelikteki bir otele ait hizmet kalitesine dönük beklentileri bulgulanırılmalıdır.

Büyük Ankara Oteli'nde uygulamış olduğumuz anketin yapısı, değinilen bu hususları dikkate alan bir şekilde geliştirilmiştir. Dayanılan temel çalışma, Parasuraman ve arkadaşlarının aynı amaçla uygulanmak üzere hazırlamış buldukları beklenti-algı anketidir (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988, 38-39). Sözkonusu anket, birçok yönden değiştirilerek, Büyük Ankara Oteli'nde uygulanacak hale getirilmiştir. Çünkü, Büyük Ankara Oteli'nde verilen hizmetlerin ve onların sunuluş biçimlerinin esas alınması gerekiyordu.

Ancak, yapılan değişiklikler bunlardan ibaret kalmamıştır. Anketin uygulanabilmesi, otel üst düzey yönetiminin iznine bağlıydı. Anketi inceleyen genel müdürlük yetkilileri, bu kapsamda bir çalışmayla istedikleri daha başka müşteri verilerinin de toplanabileceğini düşünmüşlerdir. Sonuçta, yönetimin ilgi duyduğu ve başlangıçta amaçlanmayan bazı ayrıntıların da sorulması öngörülmüştür.

Anket bünyesine yapılan bu ilavelerin çalışmanın içtutarlılığını bozması için, anket her yönüyle bir kez daha değiştirilmiş ve sonuçta, Ek I'de görülen en son biçimini almıştır.

Sözkonusu ekler, daha çok soru kağıdının birinci sayfasında yer almış olan soruların içeriklerini oluşturmaktadır. Fakat bu soruların varlığı, elbette ki ikinci ve üçüncü sayfadaki soruların yeniden tertiplenmelerini gerektiren bazı değişikliklere neden olmuştur. Diğer taraftan özellikle vurgulamak gerekir ki, anket taslağını inceleyen otel yöneticileri ne taslak soru kağıdında istenilen bilgi kapsamlarının, ne de ifade şekillerinin değiştirilmesi ile ilgili önemli sayılabilecek istemlerde bulunmamışlardır. Dolayısıyla, anketin özü ve amacı tam olarak korunabilmiştir.

### 3.2.2. Uygulama Aşaması Sorunları

Anket soru kağıdı böylece hazırlandıktan ve soruların ifade biçimleri hakkında defalarca uzman ve yönetici görüşleri alındıktan sonra, uygulama safhasına geçilmiştir. Ancak bu aşamada da bazı öngörülemeyecek aksiliklerle karşılaşmıştır.

Başlangıçta, anketin adresleri otelde mahfuz tutulan tüm eski müşterilere posta yolu ile de gönderilmesi ve böylece büyük bir cevap oranı elde edilmesi düşünülüyordu. Sonraları, anket kapsamına "Büyük Ankara Oteli Dostları"nın katılması fikrinden vazgeçilmiştir.

Anketin otelde uygulanmaya başlamasından kısa bir süre önce ise, ondan elde edilecek bilgilere çok önem veren üst düzey yönetici değişmiştir. Yeni

gelen yöneticiler de, personelin anket soru formlarının dağıtılmasında aktif rol oynamalarından yana olmamışlardır. Dolayısıyla, zaten kısa ve kapsamsız olması mümkün olmayan ankete müşteri ilgisinin çekilmesi desteksiz kalmış ve günlük doldurulma ortalaması 1 anket/gün düzeyine kadar düşmüştür.

Bütün bu koşullar çerçevesinde, istatistiksel güvenilirlik açısından yeterli sayıda yanıt ulaşılnca, uygulama durdurulmuştur. Bu sayı 35'tir. Diğer taraftan yanıtlar, sonraki bölümde analizi yapılacak olan kapsamlı bilgilerin elde edilebilmesini sağlamıştır. Böylece, Büyük Ankara Oteli örneğinde, müşterilerin beklenti-algı karşılaştırmalarından ilginç sonuçlar elde edilmiştir.

### **3.2.3. Anket Sorularının Nedensellikleri**

Aşağıda, anket soruları kısaca gerekçelendirilecektir. Ancak gerekçelerin doğru biçimde anlaşılabilmesi için, gözlem objesi olan Büyük Ankara Oteli hizmetlerinin yeterince tanınması gereklidir. Bu nedenle, bundan sonraki iki alt bölümde Büyük Ankara Oteli, çalışma kapsamımız açısından bilinmesi uygun olacak yönleriyle tanıtılacaktır.

Şüphesiz ki, sözkonusu anlatım yalnızca betimsel olmayacaktır. Gerekli olan yerlerde hizmetler ve ilgili örgütsel yapı ve ilişkiler hakkında birtakım değerlendirmeler sağlayacak bazı analitik düşünceler de ortaya konulacaktır.

## **3.3. BÜYÜK ANKARA OTELİ'NİN ANA İŞLEVLERİ YÖNÜNDEN TANITIMI**

### **3.3.1. Genel Bilgi**

Büyük Ankara Oteli, 1965 yılında kurulmuştur ve Ankara'nın ilk 5 yıldızlı otelidir. Otel işletmelerinin birincil fonksiyonu olan konaklama ve ikincil fonksiyonu olan yiyecek-içecek işlevlerinin yanında, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek diğer birçok hizmetleri de destek birimleri sayesinde gerçek-

leştirir. Otel, Turizm İşletmelerinin Genel Nitelikleri Yönetmeliği'ne uygun standartlarda hizmet vermeyi amaçlar. Özellikleri bakımından yüksek rekabet ortamında başarılı olmayı hedef edinmiş bir şehir otelidir.

### **3.3.2. Konaklama**

#### ***3.3.2.1. Birimlerin Görev ve İlişkileri***

Büyük Ankara Oteli'nin konaklama fonksiyonu, rezervasyon, resepsiyon ve kat hizmetleri ana birimlerinin eşgüdümlü çalışmasıyla yürütölmektedir. Konaklama faaliyetinin gerçekteşmesinde, satış ve pazarlama biriminin yarattığı satış çabalarının rolü büyüktür. Bu birim, gereğinde Ankara ve dışında yürüttüğü satış gezileriyle otelin odalarını, tüm hizmetlerini ve özel fiyatlarını olası müşterilerine iletir. Ayrıca, hem olası müşterinin ve hem de eski müşterinin otel faaliyetlerinden ve yan hizmetlerinden haberdar edilmeleri görevini de yerine getirir.

Pazarlama ve satış biriminin oluşumuna katkıda bulunduğu konaklama talebi, çeşitli iletişim araçları yardımıyla rezervasyon birimine ulaşır. Rezervasyon talebi, gün, kişi sayısı, oda tipi ve fiyat üzerinden anlaşmaya varıldığında, kesin rezervasyon işlemi haline gelir. Bu aşamada rezervasyon birimi, görevini, resepsiyon, kat hizmetleri ve diğer destek birimlerine devreder.

Resepsiyon, rezervasyon birimi tarafından iletilen kesin rezervasyon bilgileri işığında, günlük "check-in" ve "check-out" işlemleri vasıtasıyla oda dağılımını yapar ve kat hizmetleri birimini bilgilendirir. Bu durumda kat hizmetleri birimi, odaları hazırlar. Bunun dışında, odaların günlük bakımlarını da gerçekteştirir.

Diğer taraftan kat hizmetleri birimi, kat koridorlarının, kat ofislerinin, genel mekanların ve ofislerin temizliği ile ilgilendir. Resepsiyondan gelen VIP talimatları uyarınca VIP malzemelerinin odalara dağıtımını da yapar.

### **3.3.2.2. Hizmetler ve Yapılanmaları**

Büyük Ankara Oteli prensiplerine göre kullanıma hazır bir oda, tüm temizlik ve hijyen koşulları sağlanmış ve teknik donanım açısından sorunsuz bir odadır. Yine de müşteri odayı beğenmeyebilir. Sözkonusu oda değiştirilebileceği gibi, odadaki müşterinin itirazına yol açan arıza ve bakımsızlıklar da giderilebilir.

Otelin müşterileri 24 saat oda servisi, teknik hizmetler ve çamaşırhane hizmetlerinden yararlanabilirler. Bu imkanların sağlanmasından taviz verilmez; örneğin zaman zaman büyük kapasiteli çamaşır makinelerinin tek bir müşterinin talebi üzerine çalıştırıldığı görülür.

Büyük Ankara Oteli odalarından telefon çıkışı doğrudan doğruya yapılır. Uyandırma ve not iletme hizmetleri de dakik olarak yerine getirilir. 5 kanallı radyo, uydu kanallarını bile alabilen televizyon mevcuttur.

Odalarda bulundurulmuş malzemeler, şampundan duş bonesine, kibritten bloknota, dikiş setinden traş setine kadar büyük çeşitlilik gösterir. Bu malzemenin tedarikinde kullanıma uygunluk ve kalite ilkeleri geçerlidir.

### **3.3.3. Yiyecek-İçecek Hizmeti**

#### **3.3.3.1. Birimlerdeki Faaliyetler**

Büyük Ankara Oteli'nde yiyecek-içecek hizmeti, biri lüks 2 restoran, oda servisi, 2 bar, en büyüğü 500 kişilik olan çeşitli ziyafet salonları ve yaz sezonunda gündüz Havuz Gril ve gece Havuzbaşı Restoran birimleri faaliyetlerinin organizasyonu ile gerçekleşir.

Yiyecek-içecek hizmetlerinden en geniş eşgüdümü gerektiren faaliyet, ziyafet organizasyonudur. Ziyafet talepleri, gün, saat, kişi sayısı, genel şartlar, ağırlama şartları açılarından değerlendirilir ve fiyat ve uygun salon tesbitleri yapılır. Anlaşma halinde, tüm şartları içeren bir sözleşme ile talep kabul edilir.

Bundan sonra, ziyafet tarihinden en az bir hafta önce, ilgili birimlerin haberdar edilmesi ve gereken hazırlıkların yapılması maksadıyla bir "ziyafet emri" gönderilir. Böylece haberdar edilen birimler : servis, mutfak, kat hizmetleri, teknik servis, çamaşırhane, halkla ilişkiler, resepsiyon, anbar ve muhasebedir. Gerçi bu birimlerin bir kısmı ziyafet müşterisi ile doğrudan doğruya iletişim halinde olmayacaktır ama, faaliyetleri ziyafetin performansını etkileyecektir.

### ***3.3.3.2. Hizmetler ve Gerçekleşmeleri***

Yiyecek-içecek hizmetlerinin gerçekleşmesinde en önemli mekânlar, restoranlardır. Büyük Ankara Otelinin bu konudaki kalite ilkesi, restoranlarda yaratılmak istenen atmosfere uygun bir dekorasyon ve müzik, uygun bir menü ve bu menünün deneyimli servis personeli aracılığı ile seçkin bir tarzda ve devamlı servis anlayışı ile sunulmasıdır. Günlük menülerin hazırlanmasında, müşteri tercihlerinin dikkate alınmasına çalışır.

Mutfak personelinin hem yiyecek-içecek hazırlama konusunda ve hem de mutfak ekipmanlarının kullanımına ilişkin olarak yetkin nitelikte olmalarına dikkat edilir. Tedarik, satınalma birimi tarafından yürütülür ve mutfak şefinin tavsiyesi altında genel müdürün onayı ile gerçekleşir.

## **3.4. BÜYÜK ANKARA OTELİNDE HİZMET KALİTESİ BELİRLEYİCİLERİ**

### **3.4.1. Giriş**

Büyük Ankara Otel hizmetlerini en önemlilerini ve iki ana fonksiyona olan bağımlılıkları yönünden yukarıdaki biçimde özetledikten sonra, şimdi aynı faaliyetleri ve bu arada diğer yan birim görevlerini "hizmet kalitesi belirleyicileri" yönünden tekrar inceleyelim. Böyle bir anlatım, geliştirdiğimiz soru formunun daha iyi anlaşılmasını sağlamanın yanında, Büyük Ankara Otel bünyesinde toplam kalite yönetimine geçmek için koşulların elverişlilik derecesi hakkında da somut bir fikir verecektir.

İkinci Bölüm'deki hizmet kalitesi belirleyicisi kategorileri çerçevesinde, Büyük Ankara Oteli'nin bugünkü durumu, aşağıdaki gözlemsel sonuçları yansıtmaktadır.

### 3.4.2. Güvenilirlik

Performans tutarlılığı ve vaadleri yerine getirme anlamında kullanılan güvenilirlik, en önce Büyük Ankara Oteli hizmetlerinin pazarlanması aşamasında izlenebilir. Otel yönetiminin bu bakımdan amacı, tanıtım broşürleri, basın reklamları ve satış gezileri ile anlatılan hizmete ait tüm detayları birer vaad olarak kabul etmektir. Zaten Büyük Ankara Oteli'nin 5 yıldızlı olmasının başlıbaşına bir vaad teşkil ettiği düşünülmektedir. Sonuçta, genel mekan ve odaların temizliğinden, lezzetlerin değişmezliği, sipariş hatalarının yapılmamasına özen gösterilmesi ve organizasyonlarda eksiksizliğe kadar birçok konu üzerinde hassasiyetle durulup durulmadığı, sıkı bir şekilde denetlenir.

Hizmetlerde tutarlılık kaygusu, otelin eski olması ve pek çok eski müşteriye sahibolması nedeniyle artmaktadır. Örneğin, ziyafet organizasyonlarında, daha önce bir etkinlik gerçekleştirmiş olan müşteri yeni bir taleple başvurduğunda, onun, bir öncekinden daha düşük bir hizmet performansı ile karşılaşmaması bakımından özel çaba harcanır. Bu açıdan, menü kalitesi, salon düzen ve süslemesindeki özen, ekipmanların hatasız ve tam oluşu, tasarlanan servis hızı, bir kez de bir önceki etkinliğin verileri ile karşılaştırılarak gereken özel önlemler alınır.

### 3.4.3. Sorumluluk Bilinci

Çalışanların hizmetlerini sunmaya hazır ve istekli olmaları anlamına gelen sorumluluk bilincinin ölçütlerinden biri, eski müşterilerin, hizmet verenlerin yakın ilgisinden doğan memnuniyetleri nedeniyle devamlı olarak oteli tercih etmeleri ile ifade edilebilir. Büyük Ankara Oteli'nde, oteli tekrar tekrar tercih etme oranının bir hayli yüksek olduğu gözlemlenmektedir.



Otelde, çalışan ve müşteri çoğu kez yalnız olarak karşı karşıyadır; dolayısıyla çalışanın insiyatifi oldukça büyüktür ve yapabileceği hatanın olumsuz etkisi de aynı ölçüde fazladır. Bu nedenle, Büyük Ankara Oteli yönetimi, çalışanlarına, gerçi sistemli olmayan bir biçimde fakat sık sık birtakım telkinlerde bulunur. Bu telkinler, zamanla, özellikle eski personelde izlenebilecek olan belli bir "otel kültürü" yaratmaktadır.

Öte yandan, kapıcı, komi, resepsiyonist, servis personeli, santral memuru, katçı gibi müşteri ile doğrudan iletişimi bulunan tüm personel, üstleri tarafından denetlenmektedir. Denetim, sadece işin yapılıp yapılmadığını değil, kalitesini de kapsamaktadır. Örneğin, kayıt kabul ve hesap kapatma işlemlerinin çabukluğu, oda temizliğinin ve hijyeninin usulüne uygun şekillerde sağlanması, yemek servisinin düzeni ve hızı, hep kontrol altındadır.

#### 3.4.4. Yeterlilik

Şüphesiz ki hizmeti verenin, o hizmetin gereksindirdiği yeterlilikte, yani yeterli yetenek ve bilgi düzeyinde olmaması, hizmet performansını doğrudan doğruya etkileyecektir. Bu açıdan, Büyük Ankara Oteli'nde birçok yeterlilik kıstası vardır.

Örneğin, ziyafet organizasyonlarını yöneten kişi, şeflik düzeyindedir ve bu işlerle ilgili her türlü ayrıntıyı bilir ve uygular. Farklı oturma düzenlerindeki salon kapasitelerini de hesaplar, menü içeriklerini de bilir, fiyat saptar, sanatçı ve orkestra bulur ve ayrıca kararsız müşteriyi ikna edebilecek yeteneğe de sahiptir. Öte yandan örneğin resepsiyon, tam anlamıyla bir müşteri bigilendirme ve şikayetleri kabul etme birimi gibi kurulmuştur ve buradaki personel, otel hakkında her sorun ve soruya cevap verebilecek bilgiye sahip kılınır.

#### 3.4.5. Ulaşılabilirlik

Büyük Ankara Oteli'nde, ulaşılabilirliği arttırabilmek amacıyla, tüm odalarda tanıtıcı kılavuz, oda servisi menüsü gibi yardımcı dökümanlar vardır. Ayrıca el broşürleri vasıtasıyla, otelde uygulamaya konulan her faaliyetten müşteri haberdar edilir.

Aynı çerçevede, santral ve tüm birimler, sık sık, telefonların meşgul edilmesini önlemek amacıyla uyarılırlar. Santral bünyesinde, hatta bekletilmenin ve telefon aktarmalarının en alt düzeye indirilmesine çalışılır.

Şüphesiz ki, hizmetin mekansal yerleşiminin ve saatlerinin uygunluğu, ulaşılabilirliği arttıracak önemli faktörlerdendir. Bu açıdan, restoran çalışma saatlerinin düzeni, balo salonuna otel ana girişi haricinde başka bir girişin daha bulunması, çamaşırhanenin 13 saat hizmet vermesi ve oda servisinin hızlı erişim sağlamak üzere otelin 7. katında kurulmuş olması gibi düzenlemeler, hep ulaşılabilirliği arttırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

#### 3.4.6. Nezaket

Büyük Ankara Oteli'nde personelin üniformaları yılda iki kez yenilenir, temizlikleri ise otelin çamaşırhanesinde yapılır. Ayrıca yöneticiler, çalışanları, saç, sakal, el, yüz, diş, ayakkabı bakımı açısından uyarırlar. Personel hergün duş alır ve otelce sağlanan deodorantları kullanır. Nezaket kalite belirleyicisinin dış görünümle ilgili unsurları, böylelikle denetim altında tutulur.

Diğer taraftan, tüm personel telefonda veya yüzyüze hitap ve konuşma tarzları yönünden eğitilirler. Otelde yön tarif etme yerine eşlik etmek kuraldır. Müşteri ile yazışmalarda da dikkatli bir dil kullanımına özen gösterilir. Bundan başka, müşterinin ilk karşılaştığı işçi grubu olan kapıcı, komi ve resepsiyonistlerin müşteriye göstereceği nezaketin kuralları üzerinde özellikle durulur.

#### 3.4.7. İletişim

Otellerde iletişim, birçok kez nezaket kavramı çerçevesindeki uygulamalarla birlikte eşanlı olarak sağlanır. Diğer bir deyişle, asıl sözkonusu olması gereken "nazik bir iletişim"dir.

Bu açıdan Büyük Ankara Oteli'nde iletişim üzerinde çok durulur. Göreve yeni başlayan personelin arkadaşlarını izlemeleri teşvik edilir; müşteri ile iliş-

kileri kısıtlanır. Yeğlenen davranışlardan bazıları, müşteri ile mümkün olduğunca göz kontağı kurmak, onlara adları ile hitap etmek, onları her durumda tam bilgilendirmeye çalışmak, onlarla konuşurken otelcilik terimlerini kullanmaktan kaçınmak gibi eğilimlerdir. Müşteri ile anlaşma yapmanın sözkonusu olduğu kontakt noktalarında, örneğin ziyafet organizasyonu için konuşurken veya resepsiyonda, iletişim sonucunda hiçbir tereddütlü hususun kalmamış bulunması, ilkedir. Şikayetlerin karşılanmasında da aynı şekilde davranılır.

### 3.4.8. Güven Duygusu

Büyük Ankara Oteli'nde müşteri üzerinde yaratılması amaçlanan güven duygusu, bir boyutuyla, müşteri ile personel arasındaki iletişimin yukarıda belirtilen koşullarda yapılması yoluyla kazanılmaya çalışılır. Öte yandan, hizmette hızlılığın sağlanması da, bu açıdan önemli bir faktördür. Büyük Ankara Oteli'nde hizmet hızlılığı iş bölümündeki rasyonalizasyon tedbirleriyle ve bilgisayar kullanımı ile sağlanır. Tüm Emek otelleri için geliştirilmiş bulunan özel yazılım programı vasıtasıyla rezervasyon, resepsiyon, muhasebe, yiyecek-içecek hizmetleri entegre bir şekilde yürütülür.

Müşterinin güven duygusunu artırıcı diğer bir husus ta, onun bireysel kullanımına sunulan tüm makina ve gereçlerin yanında kolay anlaşılır talimatların bulunması ve personelin bu hususlarda yeterince bilgilendirilmiş bulunmalarıdır. Diğer taraftan otelde, güven duygusu yaratacak bazı psikolojik önceliklere de dikkat edilmektedir. Bunlar arasında, odaların dekorasyonunda kullanılan renklerin uyumu ve dolayısıyla huzur vericiliğinden çeşitli emniyet tertibatlarına kadar değişik birçok öge ve unsurlar bulunmaktadır.

### 3.4.9. Anlama ve Haberdar Olma

Büyük Ankara Oteli'ndeki hizmet personeli ve özellikle servis ve resepsiyon görevlileri müşteri ihtiyaçlarını tesbit ederek, verecekleri hizmetin şekillendirilmesinde kullanırlar. Resepsiyonda, müşterilerin tercih ettikleri oda tipi, VIP ikramlarında sevilen içecek ve meyvalar gibi hususlar üzerinde durulur. Ancak herhangi bir kayıt sistemi olmadığı için edinilen deneyimler, yalnızca

personelin bireysel çabalarını yönlendirir. Bu nokta, toplam kalite yönetiminin getireceği değişiklikler bakımından iyi bir örnek oluşturabilir. Toplam kalite yönetiminde, bireysel deneyimler, belli bir çalışma, tartışma ve iletişim programı çerçevesinde tüm otel personeline maledilir ve ayrıca, sistematize edilmiş deneyim sonuçlarından, otele özgü değişik hizmet standartları da üretilebilir.

Resepsiyonun bilgilendirme işlevine daha önce değinilmişti. Müşteriler, şikayet ve memnuniyetlerini çoğu kez bu birime aktarırlar. Bu açıdan müşteri şikayet ve önerileri, ya özel olarak hazırlanmış bulunan öneri kartları vasıtasıyla, ya da sözel olarak öğrenilir ve bu bağlamda acilen halledilmesi gereken ne varsa, yapılır. Ancak, bunun dışında otelin odalarında ve resepsiyonda bulunan öneri kartlarının sistemli bir değerlendirmesi yapılmamaktadır. Sözlü iletişimin mahiyeti ve sonucu da kaydedilmemektedir.

Öte yandan, müşterinin şahsı ile ilgili, örneğin devamlı müşterilerin zevk ve beğenilerini içeren sistematik bir kayıt ta mevcut değildir. Bilgisayar programında kişisel kaydı yapılabilecek hususlar, sadece müşterinin konakladığı oda tipi, varsa ona uygulanan özel fiyat, odasına yapılan ikram tipi ve faturada yer almış bulunan adresidir.

#### **3.4.10. Güvenlik**

Güvenlik kavramının altında fiziksel, finansal ve müşteriye ait bilgilerin saklanması gibi hususlar bulunduğu önceki bölümde açıklanmıştı. Bunlardan fiziksel güvenlik, Büyük Ankara Oteli'nde oldukça geniş kapsamda sağlanmıştır. Şüphesiz ki, örnek vermek için olsa dahi, otel güvenlik sisteminin hiçbir yönünün burada açıklanabilmesi mümkün değildir. Öte yandan, asansörlerin devamlı bakımı, odaların teknik bakımları, yangına karşı alınan tedbirler, araçların periyodik denetimleri, servis kapılarının ateş ve duman geçirmeyen çelik aksamdan oluşturulması gibi birçok ayrıntı da, fiziksel güvenliğin sağlanması içindir.

Finansal güvenliğe gelince, bu kavram, herşeyden önce fiyat güvenliğini içerir. Aslında fiyat güvenliği, dış bir kurum olan Turizm Bakanlığı tarafından sağlanır. Her yıl Ağustos ayında işletmelerden toplanan tavan fiyatlarının üzerine çıkılmaması kuraldır ve buna uyulup uyulmadığı Bakanlık tarafından denetlenir. Sözkonusu fiyatlar, servis ve KDV'nin dahil tutulduğu birim değerlerdir.

Diğer taraftan finansal güvenlik, hesap doğruluğunu da içerir. Bu açıdan, tüm hesaplar önce kasiyerler tarafından kontrol edilir ve sonra, bir kez daha muhasebe tarafından incelenir. Yiyecek-içecek adisyonlarının temelinde liste fiyatları yatar. Ziyafet organizasyonlarında ise, ziyafet emrinde açıklanan ayrıntıların belirlediği birim fiyatlar esas alınır. Ziyafet hesapları da muhasebe tarafından incelenir ve faturalaştırılır.

Bunlar dışında finansal güvenlik, müşterilerle yapılan anlaşma hükümlerine titizlikle uyulması gibi bir diğer sorumluluk boyutu da taşır. Örneğin, dolar kuru üzerinden yapılan bir anlaşma, mutabık kalınan çerçevede uygulanır. Müşteri ile bir sonuca varılmış olan tüm anlaşma detayları, örneğin kredili ödeme koşulları, bilgisayar kayıtlarında yer alır. Böylece tüm ilgili birimler, aynı bilgilere sahip olurlar.

Son olarak, müşteriye ait bilgilerin saklı tutulması konusunda Büyük Ankara Oteli'nin fevkalade dikkatli bir tutum izlemekte olduğunu vurgulamak gerekir. Ankara kentindeki konumu, tutunmuşluğu ve kalitesi gereği olarak çok önemli kişilerin konakladığı otelde, özel hayat bilgileri özenle korunur ve otel dışına sızdırılmaz. Bundan başka birçok bilgi koruma önlemi alınmıştır; örneğin, ziyafet organizasyonlarında, ziyafet sahibine ait telefonlar hiçbir kişiye verilmez.

### 3.4.11. Somut Verilerin Kalitesi

Büyük Ankara Oteli'nin "somut veriler" başlığı altında değinilecek fiziksel varlıkları, otelin kuruluşundan bu yana geçen 30 yılda bir kez genel yenilemeye tâbi tutulmuştur. Bundan sonra otelin yenilenmesi, bütçe kısıtları nedeniyle yıllık programlar kapsamında ve aşamalar halinde gerçekleştirilmiştir.

Otelin dış görünümü, özel bir ilgi çekmektedir. Bahçelerine, kadrolu bahçıvanlar tarafından sürekli olarak bakılmaktadır. Otel içi eşyaların seçiminde amaçlanan, modern görünümlü mobilyanın fonksiyonlarını tam olarak yerlerine getirebilmeleridir.

Beş yıldızlı oteller bünyesinde kullanılmaya başlanan teknik yeniliklerin, Büyük Ankara Oteli'nde de bulundurulması genel ilkedir. Bu çerçevede, yukarıda sayılanların dışında, kredi kartı ile çalışan telefonlar, modern havalandırma sistemi, anons sistemi, fotoselli giriş kapıları, üyeliklerde kart sistemleri, modern asansörler gibi birçok yenilik örneği verilebilir.

Diğer taraftan, klasik kalite kontrolü işlemlerinin uygulanabilir olduğu tüm otel hizmet ve işlevleri dikkatle denetlenmektedir. Bu açıdan örneğin odalarda bulundurulan malzemenin kalite ve miktarı, her siparişte test edilmektedir. Sunulan yiyecek ve içeceklerin lezzetleri, porsiyon yeterlilikleri ve görünüşleri de özenle takip edilmektedir.

### 3.5. DÜZENLENEN MÜŞTERİ ANKETİ SORU KAĞIDI

#### 3.5.1. Uygulanan Anketin İçeriği

Ek 1'de bir örneği sunulmuş bulunan anket, görüleceği üzere bir açıklama cümlesini takip eden müşteri bilgilerinden ve sonra, üç grup sorudan oluşmaktadır. Bunlardan birinci ve ikinci gruptaki sorular, Büyük Ankara Oteli ile doğrudan doğruya ilgilidir. Birinci gruptaki 15 soru, çoğunlukla otele ilişkin bazı hizmetlerin tanınmışlığını, birtakım hizmetlere ait tercihleri, şikayet etme ve öneride bulunma imkanlarıyla birlikte bazı hizmet uygulamalarına yönelik algılama ve beklentileri içermektedir. Daha önce de vurgulanmış olduğu üzere, bu kısmın düzenlenmesinde, otel yönetiminin anket bünyesine koydurtmak istediği ekler de dikkate alınmıştır.

İkinci gruptaki 32 soru cümlesi ise, müşterinin otelle ilgili algılamalarını 5 dereceli bir ölçek üzerinde işaretletmektedir. Bu sorularla ilk grup sorular arasında düplikasyon yoktur. Yalnızca, soru 13 ve 14, birinci grup sorulardan 14, 15 ve 4 ile bilinçli olarak ilişkilendirilmiştir.

Son gruptaki 11 soru ise, Büyük Ankara Oteli'ni değil, yanıtlayan müşterinin aynı ayarda bir şehir otelinden olan beklentilerini öğrenmeyi hedeflemektedir. Bu beklenti soruları ile 32 algı sorusu, Parasuraman ve arkadaşlarının anketin temelini teşkil eden yaklaşımlarına uygun olarak ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla, 1., 2., 3., 13., 14., 17., 31., 32. algı soruları hariç tüm diğer ikinci grup soruların, 11 adet üçüncü grup sorudan bir veya birkaçına ait bazı şikâhlarla bağlantıları vardır. Böylece, müşterinin genel beklentileri ile Büyük Ankara Oteli'ni algılamaları arasındaki bağlantıları, anketçe kurgulandığı biçimde incelemek mümkün olacaktır.

İkinci ve üçüncü grup sorulara otel yönetimince öngörülen eklentiler fazla değildir. Diğer taraftan, Büyük Ankara Oteli ile ilgili soruların niçin o şekilde soruldukları, önceki kısımda amacımıza uygun şekilde yapılan otel tanıtımı sayesinde kolayca anlaşılacaktır.

Aşağıda, müşteri anketimizde yer alan sorular; kısaca gerekçelendirilmiştir. Bundan sonraki bölümde yer alan anket sonuçlarının değerlendirilmesi ile varılacak olan yorumlar, elbette ki, sözkonusu gerekçeleri gözönünde tutarak yapılacaktır.

### **3.5.2. Anket Sorularının İçeriği Hakkında Bazı Bilgi ve Yorumlar**

#### **3.5.2.1. Anketin Başında Yer Alan Bilgi Soruları**

Anketimizin en başında yer alan müşterinin cinsiyeti, doğum tarihi, işi ve medeni durumu ile ilgili bilgiler, doğum yıldönümünün hatırlanması gibi özel muamele yapılabilecek müşteri ayrıcalıklarının saptanması yönünden otel yönetimi tarafından önemli bulunmuştu. Bizim için de, önceleri bol yanıt almayı umduğumuz ankete verilen cevapların, bu değişkenlere göre sistematik

bir değişim gösterip göstermediğini incelemek, önemli olabilirdi. Bu nedenle, belirtilen sorular yerleştirilmiştir. Soruların ankette görülen ayrıntı kapsamında oluşu, otel yöneticilerinin tercihidir.

### ***3.5.2.2. Otele İlk Geliş Nedenleri ve Tarihi ile İlgili Sorular***

Birinci grup soruların ilkinde, Büyük Ankara Oteli'ne gelen müşterilerin otele ilk geliş nedenleri ve tarihleri sorulmuştur. Böylece müşterilerin, öğrenilecek olan otele ait yargılarının uzun süreli bir gözleme dayanıp dayanmadığı belirlenecekti. Otel yönetimi de, devamlı müşterilerinin tesbiti amacıyla yapabileceği bir önçalışmada bu yanıtları kullanmayı hedeflemiştir.

Hemen arkadan gelen 2 numaralı soruda, anketi yanıtlayan müşterilerin oteli tercih ediş nedenleri, hem en önemli 8 neden hatırlatılarak ve hem de müşteriye daha başka sebepler varsa onları yazması için olanak sağlanarak sorulmuştur. Böylece, müşteri bakımından başarılı görülen süreçlerin veya sunulan imaj etkinliğinin, otelin konumundan fiyatların kabul edilebilirliğine kadar geniş bir yelpaze içerisinde öğrenilmesi düşünölmüştür.

### ***3.5.2.3. En Çok Yararlanılan Hizmet Sorusu***

Bundan sonraki 3 numaralı soruda ise, müşterilerin, otelin vermekte olduğu hizmetlerin hangilerinden daha fazla yararlandıkları sorulmuştur. Buradaki asıl amaç, daha sonraki sorularla ulaşılmak istenen müşteri algılarının gerçekte hangi alanlarda yoğunlaştığını saptayabilmektir. Sorunun anket soru kağıdında yer alan biçimiyle yöneltilmesi, otel yönetiminin istekleri doğrultusundaydı. Ancak yanıtların bize, herbir hizmetin öznesiyle ilgili diğer yanıtların yeterli gözleme dayanıp dayanmadığı hususunda ek ipuçları verebileceği de akla gelmiştir.

### ***3.5.2.4. Odalardaki Malzeme, Ekipman ve Hizmetlere İlişkin Sorular***

4 ve 5 numaralı sorularda, otel odalarında bulunan malzeme, tesisat, ekipman ve otel odalarına yönelik olarak verilen hizmetler ele alınmıştır. Müş-



terinin kendi beğeni tanımlamasını rahatça yapabilmesi için, bu soruların yanıtının serbest şekilde, yani şıklara bağlı olmayarak verdirilmesi öngörülmüştür.

Dördüncü sorunun ilk kısmında odalardaki malzeme ve ekipmanın kalitesi hakkındaki görüşler, ikinci kısmında da beğenilmeyen ve odada bulunması arzulanan malzeme ve ekipman sorulmuştur. Gerçekten de, müşterinin bu hususlardaki yargılarının, hizmet algılamalarına etkisi büyüktür.

Takibeden 5 numaralı sorunun amacı, müşterilerin, oda hizmetleri çerçevesinde sağlananlar dışındaki taleplerini saptamaya çalışmaktır. Tabii bu sonuç, önceki ile bağlantılıdır. Hizmetin fiziksel temsilcileri sayılabilecek oda malzeme, ekipman ve tesisatı hakkındaki yetersizlikler, bu soru ile daha somut bir şekilde tespit edilebilir ve oda hizmetlerinin bütün olarak planlanması ve bir sisteme bağlanması kolaylaşabilir. Şüphesiz ki, bu yolla, oda hizmetlerinin toplam kalite kontrolü içerisinde entegre oluş yeri de, daha gerçekçi bir biçimde saptanacaktır. Çünkü otelcilik anlayışı çerçevesinde oda hizmetleri vermek, onların mükemmel verilirlerse dahi mutlaka müşterinin tam tatminini sağlayabilecekleri anlamına gelmez.

#### *3.5.2.5. Yiyecek ve İçeceklerle İlgili Sorular*

6, 7 ve 10 numaralı sorular, yiyecek-içecek hizmetleriyle ilgilidir. Altıncı ve yedinci soruda, müşterinin özellikle tercih ettiği ve otelde bulamadığı yiyecek ve içecekler sorulmaktadır. Onuncu soruda ise, restoranlarda bulunmadığı izlenen ve fakat arzulanan hizmetlerin belirtilmesi istenmektedir.

Onuncu soru ile beşinci soruya paralel olarak, bu kez de restoranlara ait hizmet beklentilerinin saptanması düşünülmektedir. Buna mukabil, 6 ve 7 numaralı sorular, zordur. Ancak oldukça seçici ve deneyimli bir müşteri, 5 yıldızlı bir otelde böyle istemler sıralayabilir. Diğer taraftan, toplam kalite kontrolünün bir amacı da, müşterinin tüm özel isteklerinden haberdar olmaktır. Dolayısıyla, toplam kalite kontrolü süreçlerinde yararlanmak üzere yapılması öngörülen müşteri anketlerinde böyle sorular tercihan yer almak zorundadır. İşte bu iki soru da, belki anketimiz bünyesinde daha ziyade bir deneme anlamında anlaşılacak üzere, belirtilen nedenle yöneltilmişlerdir.

### ***3.5.2.6. Kutlama ve İş Görüşmesine İlişkin Tercih Soruları***

8 ve 9 numaralı sorular, kutlama ve iş görüşmeleri yapılmak istendiğinde, otelin uygun mekanları arasındaki müşteri tercihlerinin öğrenilmesini amaçlamaktadır. Müşterinin otelin tüm uygun mekanlarını hatırlayabilmesini temin etmek üzere bu soruların, şıklar halinde sorulmaları öngörülmüştür. Ancak, sözkonusu soru şıkkı seçimlerinin yapılmasının ardından, "çünkü....." diye başlayan yerlerde, müşterilerin gerekçelerini yazmaları istenmiştir.

Gerçekten de bu tercihlerin ve nedenlerinin bilinmesi, otel yönetimi açısından önemlidir. Yeni hizmet tasarımları, mevcut hizmet birimlerindeki iyileştirme kararları, herhangi bir hizmet birimine farklı fonksiyon yükleme kararları bu tür bilgilerden çok yararlanacaktır. Ayrıca, örneğin, tahmin edilenin aksine özel iş görüşmeleri için otel lobisi yerine müşteri odası tercih ediliyorsa, bu gibi göstergeler dolaylı faydalar da sağlarlar. Örnekteki durumda, böyle bir yanıt eğilimi, belki de lobi biriminin, sessizlik, hız, servis personelinin güvenilirliği, dekorasyonun uygunluğu gibi hususlarda tekrar gözden geçirilmesine sebep olacaktır.

### ***3.5.2.7. Tesis ve Teknik Hizmetlerle İlgili Şikayet ve Öneri Soruları***

11, 12 ve 13 numaralı sorular, müşterilerin otelin diğer tesisleri ve tüm teknik hizmetleri hakkındaki şikayet ve önerilerini almayı hedeflemektedir. Bunlarla ilintili bulunan 14. soru da müşterilerin, değinilen tesislerde, serbest mekanlarda ve teknik hizmetlerle ilişkin olarak arayıp ta bulamadıkları hizmetleri sormaktadır.

Sauna ve yüzme havuzu hizmetlerinin konu alındığı 11 ve 12. soruların yanıtları, bu tesislere özgü faaliyetlerin düzenlenmesinde önemli olabilecek hususlara dikkat çekilmesini sağlayabilir. Ayrıca bu hizmetler, otelin hizmet yelpazesini genişleten bir rol oynadıklarından, bunların faaliyet olarak müşteri tarafından nasıl karşılandığını bilmek te, yönetimin müşterisinin nitelikleriyle ilgili bilgilerini somutlaştırır.

### 3.5.2.8. Genel Eleştiri ve Öneri Sorusu

Birinci grup sorularının sonuncusu, müşterilerin, otel ile ilgili genel izlenimleri doğrultusunda oluşmuş bulunan eleştiri ve önerilerini almak istemektedir. Büyük Ankara Oteli ile ilgili bu grup soruların böyle bir serbest yanıt imkanı tanıyan soruyla bitmesi olağandır. Ancak, hernekadar yanıtlarda duplikasyon olmaması, yani önceki eleştiri ve önerilerden farklı olarak bu kez otelle ilgili genel bir bakışın getireceği eleştiri ve önerilerin yazılması düşünülmüşse de, yanıtın derlenmesinde, tekrarlarla karşılaşmanın kaçınılmaz olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla soru yanıtlarının tablolanmasında birtakım ayıklamalar yapmak gerekli olabilir.

### 3.5.2.9. Dış Görünüm Algı Soruları

İkinci grup sorular, bilindiği gibi, müşterilerin Büyük Ankara Oteli hakkındaki algı düzeylerini otelin nitelikleriyle ilgili cümlelere verilecek olan "tamamen katılıyorum" ifadesinden "hiç katılmıyorum" ifadesine kadar 5 ölçek değeri çerçevesinde öğrenmeye yöneliktir. Bu açıdan birinci ve üçüncü sorular, otelin dış görünümü ile ilgili algıları araştırmaktadır. Dış görünüm, otelin ambalajıdır; ama müşteri üzerinde yarattığı etkinin, önceki grup soruların soruluş biçimiyle iyi aydınlatılamayacağı ortadadır. Dikkat edilirse, bu grupta sorgulanan otel özellikleri, müşteri bakış açılarının zor kelimelemlendirilebileceği, bazen somutlaştırılması zor, bazen çok boyutlu, bazen düşünmesi çelişki yaratabilecek yargılara aittir (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988).

### 3.5.2.10. Park Yeri Algı Sorusu

İkinci grup soruların ikincisi, otelin park yeri ile ilgilidir. Bu soru, birinci grup sorularla yeğlenen biçimlerden biriyle de ifade edilebilirdi. Ancak o zaman, sadece park yerini fiilen kullananlara yönelik bir anlam kazanırdı. Oysa ki soru, bu biçimiyle teknik olmaktan çok davranışsaldır. Anket, sadece otelde konaklayanlara uygulanabildiğinden, yanıtlayanlar içerisinde park yeri ile ilgili somut deneyimi olan denek sayısı belki de çok azdır. Ama Büyük Ankara Oteli'ndeki park yerleri, tüm müşterilerin içerisinde geçme olasılığının yük-

sek olduğu mekanlardır. O halde, müşterilerin hemen hepsinin park yeri ile ilgili izlenimsel bir değerlendirmesi vardır. İşte sorulan, bu değerlendirmedir.

Otellerdeki toplam kalite kontrolü yaklaşımı ise, bu soruya alınacak yanıtlara benzer esinlenmelerden çok faydalanmaktadır. Çünkü bu kalite anlayışında ölçülebilen hizmet kalitelerinin ölçülemeyen boyutları ile birlikte, algılanan kaliteyi oluşturacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, kalite yönetimi açısından ölçülemeyen boyutların da farkedilmiş olması esastır.

### *3.5.2.11. Personelin Algılanışına Yönelik Sorular*

İkinci grup sorulardan 4, 5, 6, 8, 15, 16, 21, 22, 26, 27 ve 31 numaralı olanlar, personel hakkındaki izlenimlerle ilgilidir. Bunlardan dördüncü soruda resepsiyon görevlilerinin nezaket ve ilgisi konu edilmektedir. Sorunun, üçüncü grup sorular çerçevesinde müşteri beklentileri hakkındaki sorgulamalarda karşılığı da mevcuttur. 5 ve 6 numaralı sorular, kayıt ve hesap kapatma işlemlerine ilişkin hızla ilgilidir ve yine üçüncü gruptaki beklenti soruları açısından bir karşılığı mevcuttur. Sekizinci soru lobi personelinin çalışma ve tutumunu, 15 ve 16 numaralı sorular da oda hizmetleri gören personelin çalışma ve görünümünü konu almaktadır ve üçüncü grup beklenti soruları arasında bunların da karşılaştırılabileceği sorular vardır. Bundan başka, 19. soru oda servisi, 21 ve 22 numaralı sorular Başkent Restoran, 26 ve 27 numaralı sorular da Roof Grill personeli ile ilgilidir ve bunların da beklenti soruları arasında birtakım karşılıkları bulunmaktadır. Son olarak 31 numaralı soruda, karşılaşılan tüm personel hakkında, müşteriyle ilgili olmaları yönünden bir değerlendirme yaptırılmak istenmiştir.

Görüleceği üzere, personel sorularında Büyük Ankara Oteli'ndeki hizmet kalitesi belirleyicilerinin saptanması hedeflenmiştir. Herbir sorunun bir veya birkaç hizmet kalitesi belirleyicisi ile bağıntılı bulunduğu kolayca görülecektir. Öte yandan, elbette ki bir hizmet kalitesi belirleyicisi, çeşitli boyutları itibariyle birden fazla soruda belli ağırlıklar kazanabilecektir. Örneğin personelin sorumluluk bilinci, hemen hemen tüm sorularda yaklaşık olarak aynı ağırlığa sahiptir. Güvenirlik ise, 5 ve 6 numaralı sorularda daha ağırlıklı olarak temsil edilmektedir.

### **3.5.2.12. Odalardaki Durum, Malzeme ve Hizmet Kalitesi Hakkındaki Algı Soruları**

İkinci grup soruların 10, 11, 12, 14 ve 17 numaralı olanlarında otel odalarındaki durum, tabii yine hizmet kalitesi belirleyicilerini kıstas olarak almak suretiyle hazırlanmıştır. Bunlardan 10. soru, odalardaki sessizliği araştırarak, oteldeki izolasyon yeterliliğini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. 11. soruda ise, dekorasyonun odadaki müşteri yaşamına olan katkısı bilinmek istenmektedir. Böylece hizmetin fiziksel yönünün olumluluğu hakkındaki belirlemeler çerçevesinde bir kanıt daha elde edilmiş olacaktır. Diğer taraftan 12. soru, başta güvenlik hizmet kalitesi belirleyicisini ilgilendiren banyo hijyen koşulları hakkındaki görüşlerin olumluluk derecelerini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Bu çerçevedeki 17. soru, hizmet kalitesi belirleyicilerinden ulaşılabilirliğin öncelikle izleneceği bir hususta, odalardaki kılavuzların yeterlilikleri hakkındadır.

14. soruya gelince, buradaki yanıtlar, aynı zamanda birinci soru grubunun 4. sorusundaki "arzu ettiğiniz başka hizmetler varsa belirtiniz" şeklindeki beklenti belirleyen soru kısmına ait isteklerin genel şiddet dereceleri hakkında da, bir bakıma fikir vermiş olacaktır.

### **3.5.2.13. Restoranlarla İlgili Algı Soruları**

Restoranlarla ilgili sorular, 20 numaralı soru ile başlamakta ve Başkent Restoran ve Roof Grill'e ait bilinmek istenen müşteri değerlendirmeleri arka arkaya istenmektedir. Bu açıdan 20 ve 25 numaralı sorular, mekansal özelliklerin etkileycilikleri üzerinde durarak, hizmetin fiziksel yönünün olumluluğu ile ilgili müşteri düşüncelerini almaktadır.

Nasıl, oda hizmetleri ile ilgili 15 ve 16 numaralı sorular esas itibariyle personel kalitesi hakkındaki algıları belirlemeye yönelik idiyse, aynı şekilde, 21, 22 ve 26, 27 numaralı sorular da, restoranlardaki personelin kalitesine ilişkin aynı tip yaklaşımları içermektedir. Bunların ötesindeki sorulardan 23 ve

28 numaralı olanlar, yemeklerin damak zevkine uygunluğunu konu almakta, 29. soru da Roof Grill'deki içki çeşitlerinin yeterliliğini tesbit etmeye çalışmaktadır. Personelle ilgili sorunlar dahil olmak üzere burada değinilen tüm sorulardaki algı cümleleri, üçüncü grup sorulardaki 9. sorunun yanıtı olabilecek beklentilerle karşılaştırılabilirliğe özen gösteren biçimlerde ifade edilmişlerdir.

Son olarak 24 numaralı soru, Roof Grill'deki eğlence programı faaliyetleri hakkındaki beğenileri konu almaktadır. Başkent Restoran'ın hizmet amacı çerçevesinde böyle düzenlemeler yoktur.

#### ***3.5.2.14. Diğer Mekan ve Teknik Hizmetlere İlişkin Algı Soruları***

İkinci grup sorulardaki 7 ve 9 numaralı olanlar, oda ve restoran dışındaki mekan ve teknik hizmetlerden lobi ve asansör ile ilgilidir. Asansöre ait izlenim derecelerinin güvenlik hizmet kalitesi belirleyicisi yönünden ne kadar önemli olabileceği açıktır.

Güvenlik unsurunun incelenmesini içeren soruların daha nitelendirici olması, elbette ki faydalıdır. Ancak böylesine belirlemelerde bir de, asansör sorusundaki gibi genel algılar araştırılır ve yanıtlar üzerinde dikkatle durulur. Görülmüştür ki, örneğin müşteri asansörü güvenli bulmuyorsa, düşündürüldüğünde nesini güvensiz bulduğunu çıkartamasa bile, o asansör dikkatli bir bakıma alındığında çoğu kez, müşteri izlenimini doğrulayan bir arıza ortaya çıkmıştır. Yukarıda değinilen hijyen sorusunda da aynı durum sözkonusudur. Bu nedenle, değinilen tipteki algı sorularından vazgeçilemez.

Lobi ile ilgili soruya gelince, onun daha ayrıntılı ifade edilmesi de boşuna değildir. Bu kez amaçlanan, müşterinin lobi değerlendirmesinde onu, lobinin çalışma, dinlenme ve ağırlama açısından çeşitli fonksiyonları bulunduğunu hatırlamaya sevkettir. Görüldüğü üzere, soru sorma tekniğinin buradaki şeklinde soruların farklı ayrıntı derecelerini yansıtmaları, örneklerden de anlaşılacağı üzere, hiçbir zaman sebepsiz olmamıştır.

Otelin restoran ve oda dışındaki mekanlarına ait genel izlenim de 30 numaralı soruda istenmiştir. Burada da böyle bir gözlemin, en azından temizlik ve düzenlilik açısından yapılması gerektiği hatırlatılmıştır.

### **3.5.2.15. Diğer Bazı Hizmetlerin Algı Soruları**

Yukarıda belirtilenlerin dışında, otelin diğer bazı önemli hizmetleri de 18 ve 32 numaralı sorularda dile getirilmiştir. 18 numaralı soruda, otelin sağladığı iletişim olanaklarının yeterliliği konusunda müşteri algıları saptanmaya çalışılmıştır. 32. soruda ise, güvenlik hizmet kalitesi belirleyicisinin özel bir boyutu dile getirilmiş, müşterinin kişisel bilgilerin otelce gizlenmesi bakımından itimat derecesi bilinmek istenmiştir.

18. soru, bu şekliyle, birinci grup sorulardaki bazı serbest yanıt verilebilecek nitelendirmelerde, iletişimle ilgili cevapların tamamlayıcı bir unsuru da olabilecektir.

### **3.5.2.16. Serbest Yanıtlı Beklenti Soruları**

Büyük Ankara Oteli faaliyetlerini özne almayan üçüncü grup soruların, müşterilerin aynı nitelikte bir otelden olan beklentilerini içerdiği daha önce anlatılmıştı. Bu sorular, iki kısma ayrılmaktadır. 1., 10. ve 11. sorular, yanıtların serbestçe verilebileceği sorulardır. Bu açıdan ilk soru, "bir otelden içeriye ilk girdiğinizde en önem verdiğiniz beklentiniz nedir ?" demek suretiyle, oraya kadar Büyük Ankara Oteli'ne ilişkin kişisel algılarıyla meşgul olan müşteri düşüncesini birden bire genel beklentilerine döndürmeye çalışmaktadır. Böyle anahtar sorular, müşteriye ilk bakışta zor gelen ve sonra ilginç gelen biçimlerde hazırlanırsa, sonraki sorulara ait yanıt güvenilirliği de yükseltilmiş olur. Soru, örneğin burada, hemen ilk giriş mekanını ve o mekanın muhtemel özelliklerini hatırlattığı gibi bir resim de çiziyorsa, müşteri düşüncesinin yeni yöne doğru değiştirilmesi ayrıca kolaylaşacaktır.

Birinci soru ile böylece kapıdan sokulan müşteri, aradaki 2. ile 9. soruların getirdiklerini düşündükten sonra, 10. soruda önceki sorularla kendinde far-

kettiği beklentileri hizmet ve donanım olanakları yönünden genelleştirmeye davet edilmektedir. 11. soru ise, otel yönetiminin etkinliğinin bulunduğu bir sorudur. Müşteriden, eğer gece kulübü tarzında düzenlenmiş bir restoran olsaydı, onun böyle bir faaliyete ilişkin beklentilerini açıklamasını istemektedir. Toplam kalite kontrolüne yönelik müşteri anketlerinde, özellikle puanlama safhasındaki tasarımlara dönük böylesine sorular bulunmalıdır. Ancak bu soruların yanıtları değerlendirme yönünden çok soyut kalabilecek içeriklere sahip olabileceklerinden, onların, müşterileri ankete alıştırdıktan sonra serpiştirilmeleri, örneğin buradaki gibi en sona konulmaları daha uygundur.

### ***3.5.2.17. Seçeneklerarası Sıralama Yaptıran Beklenti Soruları***

İkinci ve dokuzuncu sorular arasındaki beklenti yanıtlarının alınma tekniği, bu kez, soru seçeneklerini yalnızca işaretletmek değil, aynı zamanda onlara sıra sayıları verdirtme şeklindedir. Görüldüğü gibi, toplam kalite kontrolüne yönelik müşteri anketlerinde çok çeşitli tekniklerin kullanılması zorunlu olabilmektedir.

Burada yapılan şudur : Algı sorularındaki, resepsiyon, kayıt-kabul, hesap kapatma, lobi, asansör, oda, oda temizliği ve düzeni, oda servisi ve restoran hizmetlerine ilişkin sorularla koordinasyonlu biçimde, müşterilerin aynı kalitedeki bir otelden olan beklentilerini, sıralanan şıklara önem dereceleri vermelerini sağlayarak, yani müşteri önceliklerini de beraberce almak suretiyle araştırmaktır. Bunun için çeşitli işlevlerden beklentiler, müşterinin kolay anlayabileceği öğeler halinde, soyutlanarak sıralanmıştır. Müşteri, herbir şıkkın başındaki kutucuğa, oradaki ögenin kendisi için olan önem derecesini, sıra sayıları kullanarak belirtecektir.

Yanıtların böylece alınmasından sonra yapılacak değerlendirme de iki amaca hizmet edecektir. Bir kere, müşteri beklentileriyle, Büyük Ankara Oteli'nin aynı beklentilere verdiği tatmin düzeyleri, karşılaştırılabilecektir. İkinci olarak ise, müşteri beklentilerinin böylece ortaya çıkartılmış olması, yani hizmet kalitesi belirleyicilerinin onlara verilen ortalama önem dereceleri ile birlikte elde edilmiş olması, otel müşterisinin spesifik profiline toplam kalite



kontrolü çabalarının amaçları yönünden saptanabilmesini sağlayacaktır. Tabii değinilen bu anket, bir prototiptir. Ancak, bir toplam kalite kontrolü programı sözkonusu olduğunda, o çerçevedeki bilgi edinme çabalarının müşteriye yönelik anket yapma aşamasında nasıl hareket edileceğini herhalde yeterince ortaya koymaktadır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BÜYÜK ANKARA OTELİ MÜŞTERİ ANKETİNİN SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **4.1. GİRİŞ**

Bu bölümde, Büyük Ankara Oteli'nde konaklayan müşteriler arasında yapılan anketin sonuçları verilecek ve sonuçlardan türetilecek olan bulgular, yorumlanacaktır. Önce, herbir sorunun yanıtları teker teker ele alınacaktır. Daha sonra, özellikle algı ve beklenti yanıtları arasındaki çok değişkenli ilişkiler incelenecektir. En sonda da genel değerlendirmeler yapılacaktır.

Tablo gözlemlerinin istatistiksel tekniklerle ve özellikle istatistiksel testlerle denetlenmesinin gerektiği durumlarda, bu çalışmalar yapılmış ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Kullanılan tekniklere, yeri geldikçe atıf yapılacak ve değinilen teknikle elde edilecek bulguların, ilgili tablonun somut içeriği yönünden ne anlama geleceği açıklanacaktır.

#### **4.2. SORU YANITLARININ ANALİZİ**

##### **4.2.1. Başlangıç Soruları**

Tablo 1, anketin başında yer alan ve otel yöneticilerinin tercihleri doğrultusunda soruldukları önceki bölümde belirtilmiş olan, müşterilere ait yaş, medeni durum, cinsiyet özelliklerini içermektedir. Anlaşılacağı üzere, anketi yanıtlayan müşteriler çoğunlukla erkek ve evlidir.

Tablo 1 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin, Yaş, Medeni Durum ve Cinsiyet Dağılımları.

Yaş Grupları	Frekans	Medeni Durum	Frekans	Cinsiyet	Frekans
23 - 27	5	Evli	22	Bay	28
28 - 33	8	Bekar	12	Bayan	7
34 - 39	7	Yanıtsız	1		
40 - 45	4				
46 - 51	6				
52 - 57	3				
58 +	1				

Yaş dağılımına gelince, tabloda görülen verilerin aritmetik ortalamaya göre üçüncü ve dördüncü standardize momentleri alınmış ve simetriklik ve sivrilik testleri yapılmıştır (Dener, 1993 : 20). % 95 güvenirlilik olasılığında yapılan ilgili t-testleri, hem simetri ve hem de sivrilik yönünden anlamsız çıkmıştır. Buna dayanarak, müşterilerde orta yaş grubunun hâkim olduğu söylenebilir.

Otel yönetiminin üzerinde durduğu meslek sorusunun yanıtlarına gelince, sorunun burada verildiği üzere yalın bir şekilde ifadesinin doğru yanıt almak bakımından yeterli olmadığı endişesini taşımıştık. Nitekim yanıtlarda, yapılan iş ve meslek birbirlerine karışmıştır. Böylece, meslek olarak sadece müşterilerin 6'sının mühendis, 1'inin de hekim olduğu öğrenilebilmiştir. Yapılan işle ilgili olan cevaplar da karakteristik değildir. Sonuçta, cevap veren müşteriler arasında 3 yönetici, 1 memur, 9 serbest çalışan ve 13 ücretli çalışanın bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu duruma karşın, örneklem sayısının çeşitli meslek sahiplerinin yanıtları arasında bir karşılaştırmaya zaten elvermemesi, değinilen soru yanıtlarının kullanılamamasını önemsiz kılmaktadır.

## 4.2.2. Büyük Ankara Oteli ile İlgili Birinci Grup Sorular

### 4.2.2.1. Otelin Tanınması ve Tercih Ediliş Nedeni

Tablo 2, Büyük Ankara Oteli ile ilgili soruların ilk ikisinin yanıtlarını sunmaktadır. Böylece, anketi yanıtlayanlardan çoğu müşterinin, oteli eskiden beri tanıdığı anlaşılmaktadır. Ayrıca ilk geliş nedeni de çok büyük bir oranla iş amacıyla yoğunlaşmaktadır. Bu husus, tabiatıyla, otelin konumuna ve en önemli kuruluş sebebine uygundur.

Tablo 2 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin Büyük Ankara Oteli'ni Tanımları ve Tercih Nedenleri.

Otelin Tercih Ediliş Nedeni	Frekans	Oteli Tanıma Süresi	Frekans	İlk Geliş Nedeni	Frekans
Odalarn Konforu	1	1 Yıl ve Daha Az	11	İş Nedeniyle	20
Otelin Konumu	15	1 Yıldan Fazla	20	Özel	5
Servis Mükemmelliği	2	Yanıtsız	4	Yanıtsız	10
Geçmiş Deneyimler	4				
Yan Hizmet Ünitelerinin Mükemmelliği	3				
Tanıtım ve Reklam	0				
Hizmet Fiyatlarının Uygunluğu	4				
Anlaşmalı	16				
Diğer	9				

Otelin tercih ediliş nedenlerine gelince, çoğu müşterinin otelin konumu tarafından cezbedildiği anlaşılmaktadır. Tabloda görülen "anlaşmalı" kategorisi, bu açıdan değerlendirme dışıdır; çünkü otele geliş nedeninin konaklayanın şirketi ile otel arasındaki bir anlaşmaya dayandığını belirlemektedir. Halbuki bu durum, kişisel tercih imkanını ortadan kaldırmaktadır. Ancak, yeri gelmişken hemen vurgulamak gerekir ki, Büyük Ankara Oteli'nde anlaşmalı statüde

konaklayan kişiler çok fazladır. Nitekim anketimizde bu grubun göreceli frekansının % 45 civarında olduğu izlenmektedir. Anlaşmalı konaklamanın çeşitli tenzilatları içerdiği dikkate alınır, Büyük Ankara Oteli'nde liste fiyatlarına ve doluluk oranlarına göre yapılacak bir kâr tahmininin oldukça abartılı çıkabileceği anlaşılır.

Bireysel tercihlerde en yüksek frekansı alan "otelin konumu" seçeneğine gelince, bunun, müşterileri çeken asıl önemli neden olduğu anlaşılmaktadır. Gerçekten de, % 95 ve hatta % 99 güvenilirlik olasılığında bunun böyle olduğu, Dixon testi vasıtasıyla anlaşılmaktadır. Dixon testi, bir uç değer testidir ve burada yapılan, 15 frekansının, tablonun tüm frekanslarından oluşan dağılıma göre bir tekil değer oluşturup oluşturmadığının testidir ki, belirtildiği gibi test sonucu olumlu çıkmış bulunmaktadır (Dixon 1953 : 74).

Diğer taraftan, çıkan bulgu, bir hayli düşündürücüdür. Demek oluyor ki, diğer seçenekler arasında yer alan odaların konforu, servis mükemmelliği, geçmiş olumlu deneyimlerin etkisi, yan hizmet ünitelerinin mükemmel çalışması gibi nedenler, istatistiksel bakımdan anlamlı sayılamayacak derecede kişi tarafından tercih nedeni olarak işaretlenmiştir. O halde, Büyük Ankara Oteli'nde toplam kalite kontrolü ve yönetimine geçiş, belki de önemli bir gereklilik halini almıştır.

#### **4.2.2.2. En Çok Yararlanılan Hizmetler**

Tablo 3, Büyük Ankara Oteli'ne ait üçüncü sorunun serbest biçimde verilen yanıtlarını kategorileştirerek sunmaktadır. Tablo verilerinde beklenti dışı bir husus yoktur; en önemli iki fonksiyon olan konaklama ve yiyecek-içecek hizmetleri baş sıraları almaktadır. Görüldüğü gibi toplam frekans, denek sayısından fazladır, çünkü sorunun soruluş biçimine göre yapılan derlemede bir kişinin birden fazla tercih belirlemesi mümkündür.

Tablo 3 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin Büyük Ankara Oteli'nde En Çok Yararlandıkları Hizmetlerin Dağılımı.

Hizmetler	Frekans
Konaklama	13
Yiyecek-İçecek	23
Restoranda yemek	12
Kahvaltı	3
Roof Grill-Havuz Grill	2
Bar hizmeti	1
Ziyafet	1
Oda servisi	4
Çamaşırhane	5
Yüzme Havuzu	5
Teknik Hizmetler	2
Sauna	1
Tüm Hizmetler	3

Yine de, bu aşamadaki soruluş biçimi "en çok" ifadesiyle sınırlanmış bulunduğundan, yanıtlardan az kullanılan veya hiç kullanılmayan hizmetler, ortaya çıkartılamaz. Aslında, böyle bir çıkarsamayı sağlayacak bir soru öngörülmemiştir, fakat otel yönetiminin tutulan çeşitli istatistikler ve görevlilerin gözlem ve raporları hizmet veren birimlerin hangi yoğunlukta çalıştıklarını aşağı yukarı gösterdiğinden, soru kağıdı üzerinde etkin olan yöneticiler, yalnızca bu şekliyle sorulabilecek bir sorunun ilginç yanıtlar sağlayabileceğini düşünmüşlerdir. Sonuçlar, özel olarak faydalanılabilecek bulgular sağlamıştır.

#### 4.2.2.3. Otel Odalarında Malzeme, Ekipman ve Hizmetler

Dördüncü ve beşinci sorular, otel odalarında bulundurulmuş malzeme ve ekipmanlarla ilgilidir. Tablo 4, her iki soruya verilen yanıtların birleştirilmesiyle elde edilmiştir. Bu arada dördüncü sorunun ikinci şıkta belirtilmesi istenen oda malzemesi önerileriyle beşinci sorudaki diğer oda hizmeti istemlerinin birarada değerlendirilmesi öngörülmüştür.

Tablo 4 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin, Odalardaki Tesis ve Malzemeler Hakkındaki Düşünceleri, İstedikleri Malzeme ve Hizmetler.

Odalardaki Malzemenin Kalite Değerlendirmesi	Frekans	Odalarda Beğenilmeyen Malzemeler ve Tesisler	Frekans	İstenen Malzemeler, Hizmetler ve Bu Konuda Görüşler	Frekans
İyi	13	TV	6	Malzeme, Tesisat ve Ekipman	
Kötü	16	Döşemeler	8	Diş Fırçası	2
Yanıtsız	6	Radyo	1	Vücut Losyonu	1
		Banyo Malzemeleri	3	Duş Sabunu	1
		Minibar	8	Tazyikli Su Sistemi	2
		Havalandırma	1	Yeterli Elbise Askısı	1
		Yer Karoları	1	Ütü ve Ütü Masası	1
		Oda Kapısı	1	Çalar Saat	1
		Aydınlatma	7	Çalışma Masası ve Sandalyesi	2
				Elektronik Kartlı Oda Kapısı	2
				Balkon	1
				Hizmetler ve Genel Görüşler	
				Devamlı İçecek ve Meyva İkramı	1
				Animasyon	1
				Daha Çok Uydu Kanalı ve	
				Paralı Filmler	2
				Otelin Kendine Ait Radyo Yayını	1
				Tüm Ekipmanlar Yenilensin	4
				Malzeme ve Hizmetler Yeterli	3
				Yanıtsız	24

Beğenilmeyen malzeme ve istenen malzeme ve hizmetlerin birden fazla olması mümkündür ve bu nedenle tablonun bu başlıklar altındaki frekanslarının 35'ten fazla oluşu normaldir. Öte yandan 24 kişinin herhangi bir ek malzeme veya hizmet talebinde bulunmayı veya bulunmayı düşünemeyişi de ilgi çekicidir.

Alınan yanıtlar, çok yönlü mesajlar vermektedirler. Bir kere, odalardaki malzemelerin kalitesinden memnun olmayan müşteri sayısı oldukça fazladır. Ancak, beğenilmeyen malzeme ve tesisat listesi incelenince, şikayetlerin temeli ortaya çıkmaktadır. Beğenilmeyenler, anketin yapıldığı tarihte otelin uzun süredir bir yenilemeye girmemiş olmasından kaynaklanan malzeme ve tesisattır ve kötülük beyanları, anlaşılan, sadece malzemelerin kendilerini değil, onların işletilmesini sağlayan altyapıyı da içermektedir. Nitekim, anketin tamamlanmasından hemen sonra revizyona sokulan odalarda, genelde aynı malzemelerin ve onların çalıştırılmasıyla ilgili tesislerin yenilenmesi öngörülmüştür. Açıkça görülen bu ilişki varlığı çok önemlidir; çünkü nitelikli otel müşterisinin kaliteye olan duyarlılığının dolaylı bir kanıtını vermektedir.

Diğer taraftan, 24 kişinin hiç cevap vermemiş olduğu ek malzeme, tesis ve hizmet olanaklarına ait yanıtlar da oldukça yetersizdir. Üzerinde yoğunlaşmış bir malzeme, tesis ve hizmet talebi yoktur, yani yanıt veren hemen herkes farklı birşeyler istemiştir. Bununla beraber, bu listenin otel yönetimi için önemi büyüktür ve ilkelere göre, istemin içeriği, onun kaç kişi tarafından istendiğinden daha önemli olduğu için, bir tek kişinin ortaya koyacağı bir talep bile, otel yönetimi açısından önemli bir eksiklik uyarısı olarak düşünülebilir.

Burada, bir hususu vurgulamakta yarar vardır. Müşteri istemlerinin vereceği mesajlar, sadece değinilen eksikliklerin giderilmesi sonucunu doğurmayabilir; tersine, başka eksikliklerin bulunduğu bir işaret olarak algılanabilir. Otelci, oteldeki iş akımının mantığına hâkim olduğu için, müşteri ihtiyaçlarının gerçek nedenselliklerini daha iyi değerlendirecek durumdadır. Ancak yine de, anket sorusunun uyarı niteliği ortadan kalkmamaktadır. Hatta örneğin, odalara istenilen balkonun otelin yapısı yönünden gerçekleştirilmesi mümkün değilse bile, müşterinin bu isteğinin bilinmesi yine yararlıdır. Toplam kalite kontrolü tasarımlarında kullanılması bakımından faydasını sık sık vurgulamış olduğumuz müşteri beklentisi ve algısını içeren anketlerin yararları, işte bu bağlamda düşünülmelidir.



#### 4.2.2.4. Yiyecek-İçecek Hizmetleri

Büyük Ankara Oteli'nde verilen yiyecek-içecek hizmetleri ile doğrudan ilgili olan sorular, 6, 7 ve 10'dur. Bunlardan 6 ve 7, özellikle otel yönetiminin merak ettiği, talep edilen özel yiyecek ve içeceklerin neler olduklarına dair sorulardı. Kolayca anlaşılabilirdiği gibi bu sorular, zordur ve onların daha çok ya özel bir yiyecek-içecek arzusunu tatmin edememiş müşteri, ya da gurme vasıflı müşteri tarafından yanıtlanmaları beklenir. Nitekim öyle olmuş ve bu sorular, deneklerin çoğu tarafından cevaplandırılmamışlardır. Dolayısıyla, 6 ve 7 numaralı soru yanıtlarından değerlendirme yapılabilecek özel eğilimler elde edilememiştir.

Onuncu soruya gelince, bu da, görüleceği üzere 35 denekğin 27'si tarafından boş bırakılmıştır. Bu soruda, restoranlarda bulunmadığı müşteriye tespit edilen fakat özlenen eksikliklerin serbest bir şekilde belirtilmesi istenmiştir. Tablo 5, verilen yanıtları özetlemektedir. Herşeyden önce, müşterinin bu soruya kadar havasına girmiş olması gereken anket özelliği çerçevesinde, 3 adet "eksik yok" yanıtının 27 adet yanıtlamama ile aynı anlama gelemeyeceği düşünmek zorundayız. Öte yandan, tablo verilerinden çıkarılabilecek tek önemli uyarının servis hızının yetersizliği olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin, Büyük Ankara Oteli Restoranlarına Yönelik Eleştirileri ve Görüşleri.

Eleştiri ve Görüşler	Frekans
Servis Daha Hızlı Olmalı	3
Açık Alan Arttırılmalı	1
Canlı Müzik Programı Olmalı	1
Anlaşmalı Kurumu THY İçin	
Tabldot Mönü Uygulanmalı	1
Işıklandırma Yeniden Düzenlenmeli	1
Eksik Yok	3
Yanıtsız	27

#### 4.2.2.5. Kutlama ve İş Görüşmesi Mekan Tercihleri

Kutlama ve iş görüşmesi amaçlarına yönelik olarak oteldeki mekan tercihlerini yansıtan sekizinci ve dokuzuncu sorulara alınan yanıtlar, Tablo 6'da sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, kutlamaların daha çok Roof Grill'de yapılmasının arzulandığı anlaşılmaktadır. Roof Grill'in ayrıcalığı, canlı müzik programlarının bulunması ve güzel bir manzarasının olmasıdır. Müşteriler ise, tercih nedeni olarak manzarayı ve samimi bir ortamın mevcut olmasını göstermişlerdir.

Tablo 6 : Anketi Yanıtlamış Olan Müşterilerin, Kutlama ve İş Görüşmesi Amaçlarına Yönelik Mekan Tercihleri Dağılımları.

Kutlama Amaçlı Mekan Tercihleri	Frekans	İş Görüşmesi Amaçlı Mekan Tercihleri	Frekans
Oda	0	Lobi	2
Lobi	3	Roof	0
Roof	12	Ziyafet Salonu	15
Başkent Restoran	9	Başkent Restoran	5
Yanıtsız	9	Yanıtsız	13

İş toplantıları için çoğunlukla tercih edilen mekan ise ziyafet salonudur. Dixon testi, bu tercihin % 99'luk bir güvenilirlik olasılığıyla yapıldığını, yani örneklem daha büyük olsaydı bile bu eğilimin % 99 olasılıkla değişmeyeceğini belirlemektedir. Sorunun sebep gösterme kısmında ise ziyafet salonlarının müşteriye özel olmaları, teknik ekipmanlarının bulunması, özel servis yapılabilmesi, genişlik ve rahatlık gibi nedenler sıralanmıştır.

Bu noktada, ilginç bir gerçeğe değinmek yerinde olabilir. Ziyafet salonları genelde dolu olduklarından iş toplantıları bazen Roof Grill'de yapılmaktadır. Ancak Roof Grill, sütunlu, tavanı alçak ve dekorasyonu toplantılara fazla uygun olmayan bir yerdir ve bu hususlar, iş toplantısı organize edenler tarafından zaman zaman tatminsizlik unsurları olarak aksettirilmektedir. Şimdi, ankete yanıt veren müşterinin de aynı izlenimi edinmekte olduğu görülmektedir. Halbuki anketi yanıtlayan müşterileri aynı zamanda geceleyen müşterilerdir ve çoğu otelde, salon gerektirecek türden bir iş toplantısına katılmak üzere bulunmamaktadırlar. Demek ki bu husus, basit gözlemlerle bile saptanabilmektedir.

#### *4.2.2.6. Tesis ve Teknik Hizmetlerle İlgili Şikayet ve Öneriler*

11, 12 ve 13 numaralı sorular, otelin geri kalan tesis ve teknik hizmetleri ile ilgili şikayet ve önerileri soruşturmaktadır. Ancak, sauna ile ilgili on birinci ve yüzme havuzu ile ilgili on ikinci soruya yeterli sayıda yanıt alınamamıştır. Tabii bu durum, bir bakıma sözkonusu mekanların, konaklayan müşterilerin ancak ufak bir oranı tarafından kullanıldığı gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan bu hizmetler, belki de müşterilerin yaşamlarında gündelik bir olağanlığa sahip bulunmadıklarından onlar için yanıt verememe, bir bakımdan da "görüşü bulunmama" nedenine bağlanabilir. Nitekim, telefon, asansör gibi teknik hizmetler sözkonusu olunca, çok sayıda yanıt alınabilmektedir.

Teknik ekipman ve olanaklarla ilgili müşteri eleştiri ve önerileri Tablo 7'de yer almıştır. Tabloda belirtilen aksamaların çoğu, otelin yıpranmışlığından kaynaklanmıştır. Klimaya ait şikayetler de kullanılan teknolojinin eskiliğine bağlıdır. Sonuçta yine, otelin sokulabileceği kapsamlı bir revizyonun pek çok memnuniyetsizliği ortadan kaldırabileceği görülmektedir.

Tablo 7 : Anketi Yanıtlayan Müşterilerin, Büyük Ankara Oteli'nde Verilmekte Olan Teknik Hizmetlere Yönelik Eleştiri ve Önerileri.

Teknik Hizmetlere Yönelik Eleştiri ve Öneriler	Frekans
Televizyonlarda Yabancı Kanal Sayısı Yetersiz	4
Asansörün Hızı ve Genişliği Yetersiz	2
Odalarda Cam Mekanizması Bozuk	1
Başucu Lambaları Çalışmıyor	1
Klimalar Gürültülü Çalışıyor	7
Klima Ayarı Odadan Yapılamıyor	6
Telefonla Uyandırma Hizmetinde Aksama Var	3
Telefon Hizmeti Yeterli	1
Tüm Teknik Ekipman Eski	13
Yanıtsız	8

#### 4.2.2.7. Müşterilerin Genel Eleştiri ve Önerileri

Otelle ilgili birinci grup soruların son ikisi, müşteriden, genel eleştiri ve önerilerini istemektedir. Bu bakımdan soru 14, daha önceki sorularda ele alınmış bulunan konaklama ve yiyecek-içecek hizmetleri haricindeki müşteri taleplerini sormakta, soru 15 ise genel izlenimler doğrultusundaki eleştiri ve önerileri istemektedir. Her iki soruya ait serbest yanıtların frekans dağılımları, Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8 : Anketi Yanıtlayan Müşterilerin, Büyük Ankara Oteli Genel Mekanlarına Ait Beklentileri ve Genel İzlenimleri Doğrultusunda Eleştiri ve Önerileri.

Genel Mekanlara Ait Beklenti	Frekans
Müzikli Gece Klubü	2
Gazete ve Dergi Satış Birimi	1
Postaneye Ayrılmış Özel Bir Mekan	1
Personel Daha İlgili Olmalı	1
PTT Hizmetleri	1
Klima Yok	1
Her Şey İyi	2
Yanıtsız	27
Genel İzlenimler Doğrultusunda Eleştiri ve Öneriler	Frekans
Temizliğe Daha Çok Önem Verilmeli	2
Personelin İlgisi Olumlu	4
Otel Yenilenmeli ve Periyodik Bakım Yapılmalı	12
Siyasetin Getirdiği Problemler Var	1
Özel Şirketlere Daha Uygun Fiyat ve Tanıtım Yapılmalı	1
Personelin Motivasyonu Arttırılmalı	1
Restoranlarda Servis Hızı Arttırılmalı	1
Lobi'de Gazete ve Dergi Bulundurulsun	1
Acil Durum Tahliye Planı Hazırlanmalı	1
Çamaşırhane Pazar Günleri Çalışmalı	1
Genelde Olumlu İzlenimlerim Var	2
Yanıtsız	18

Görüleceği üzere, bu soruları yanıtızsız bırakanların sayısı fazladır. Diğer müşteriler ise, herhangi bir beklentide yoğunlaşmaksızın, tabloda verilen uyarılarda bulunmuşlardır.

Eleştiri ve önerilerden biri olan "otel yenilenmeli ve periyodik bakım yapılmalı" düşüncesi ise, yanıt veren birçok müşteri tarafından paylaşılmaktadır. bu cevabın frekansı, Dixon testi sonucuna göre % 99 olasılıkla bir uçdeğerdir, yani diğer yanıtlara nazaran müşterinin ortak beklentisi budur.

### 4.2.3. Büyük Ankara Oteli ile İlgili Algı Cümleleri

#### 4.2.3.1. İnceleme Metodu

Büyük Ankara Oteli ile ilgili olarak izlenim derecelerini "tamamen katılıyorum"dan "hiç katılmıyorum"a kadar 5 kademeli bir sıra ölçeği üzerinde ölçmeye yönelik algı cümleleri, anketin ikinci kısmında yer almaktadır. Bu soruların yanıtları, işaretlenen herbir seçeneğin frekanslarını veren Tablo 9'da topluca ortaya konmaktadır.

İkinci grup sorulardan elde edilen otelle ilgili algılamalar, aşağıda değerlendirilecektir. Değerlendirme kıstasları, müşteri yanıtlarının çeşitli seçeneklerdeki yoğunlaşmalarına bağlı olarak yapılacaktır. Bu açıdan, önce yanıt şıklarına ait frekanslara birtakım tesadüfilik testleri uygulamak, faydalı olur.

Tesadüfilik testlerinin bu çerçevedeki anlamı şudur : Müşteri, soru cümlesinin içeriğine katılımının şiddetini bilebilme yönünden kararsız bile olsa, yine bir seçeneği işaretleyecektir. Çoğu müşteri böyle yapmış olsa, ortaya yine bir dağılım çıkacaktır, ama bu dağılımın özellikleri, kararlı müşterilerin vereceği yanıtlardan oluşacak dağılım özelliklerinden farklı olabilecektir. Örneğin, belki de müşteri kararsızlıktan ötürü kendisini birkaç ölçek değerini işaretleyebilecek konumda hissedecektir ve o durumda, yanıt seçeneklerinden herhangi birine işaret koyacaktır. Birçok müşteri böyle yaparsa, ortaya çıkacak frekans dağılımını üniformite veya tekdüzelilik testine tâbi tutmak uygun olur.

Tablo 9 : Anketi Yanıtlayan Müşterilerin, Büyük Ankara Oteli Hizmetlerine Ait Algılama Düzeylerinin Dağılımı.

Algı Cümleleri	5	4	3	2	1	Boş
1. Otelinizin dış görünümü hoşta giden bir etki bırakıyor.	8	7	11	4	4	1
2. Otelinizin park yeri rahatça park yapabilmem ve arabamı güvenle bırakabilmem için gayet uygun.	3	3	6	10	8	5
3. Otelizin dış mekanlarında göze çarpan bahçeler ve diğer doğa düzenlemeleri gayet etkileyicidir.	4	9	10	5	6	1
4. Otelinizin resepsiyon görevlileri tarafından nezaket ve ilgiyle karşılandım.	22	8	4	0	0	1
5. Otelinize kabul işlemlerim süratli bir şekilde tamamlandı.	26	6	2	0	0	1
6. Otelinizden ayrılırken hesap kapatma işlemlerim, bekletmeden yapılır.	26	5	2	0	0	2
7. Otelinizin lobisi rahatça çalışmama, dinlenmeme ve/veya misafirlerimi ağırlamama çok müsait.	9	13	6	5	1	1
8. Lobi personeli isteklerimi kısa zamanda ve özenle yerine getirdi.	16	6	4	5	0	4
9. Otelinizin asansörleriyle kısa sürede ve güvenli bir şekilde odama ulaşabiliyorum.	15	9	4	2	4	1
10. Otelinizin odalarından dışardaki gürültüler duyulmuyor.	8	9	3	4	10	1
11. Odalarınızın dekorasyonu, dinlenme ve çalışmama olanak tanıyacak biçimde düzenlenmiş.	6	9	7	5	6	2
12. Odalarınızın banyo bölümlerinde hijyen koşullar yerine getirilmiştir.	6	10	11	6	1	1
13. Otelinizde çamaşırlarım, kısa zamanda ve istediğim gibi temizlendi.	10	9	4	0	3	9
14. Odalarımızdaki yardımcı malzemeler ihtiyaçlarımı karşılayabilecek çeşitlilikte ve niteliktedir.	7	13	9	3	1	2
15. Oda temizliği personeli, ekstra malzeme/hizmet taleplerimi karşılamak için ellerinden geleni yaptılar.	19	5	2	2	0	7
16. Oda temizliği personeli düzenli ve bakımlıdır.	17	11	0	2	0	5

Tablo 9 : (Devam)

Algı Cümleleri	5	4	3	2	1	Boş
17.Odalarınızda bulunan otelinize ait kılavuz, oteliniz hizmetleri hakkında yeterli bilgileri veriyor.	14	10	6	1	2	2
18.Otelinizin iletişim olanakları otel dışı ile bağlantımı etkin bir şekilde sağladı.	20	7	3	1	0	4
19.Oda servisi hızlı ve özenli hizmet vermektedir.	12	14	2	0	0	7
20.Başkent Restorant, kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemekleri için özenli ve huzurlu bir mekandır.	14	13	4	1	0	3
21.Başkent Restorant personeli, iyi giyimli ve bakımlıdır.	15	10	6	0	0	4
22.Başkent Restorant personeli servis sırasında bana karşı ilgili ve saygılı idi.	22	4	3	0	0	6
23.Başkent Restorant yemekleri damak zevkime uygundur.	10	13	3	0	0	9
24.Roof Grill'de (belli aralıklarla gerçekleşen) özel programlar, beğenime uygundur.	4	8	2	0	1	20
25.Roof Grill, dekorasyonu ve manzarası ile etkileyici bir mekandır.	7	10	1	0	1	16
26.Roof Grill personeli iyi giyimli ve bakımlıdır.	7	8	2	0	0	18
27.Roof Grill personeli, servis sırasında bana karşı saygılı ve ilgili idi.	14	2	1	0	0	18
28.Roof Grill yemekleri damak zevkime uygundur.	11	4	1	0	0	19
29.Roof Grill'de yerli ve/veya yabancı aradığım tüm içecekleri bulabilirim.	12	5	1	0	1	16
30.Otelinizin herkesin kullanabileceği genel mekanları, temiz ve düzenlidir.	13	13	6	0	0	3
31.Otel personeli aksettirdiğim tüm ihtiyaçlarımla ilgilendi.	21	7	4	0	2	1
32.Oteliniz kayıtlarındaki bana ait kişisel bilgiler, özenle saklı tutulmaktadır.	18	5	0	1	0	11



Üniformite testinde yanıt seçeneklerine ait frekanslar, dikdörtgen dağılımının aynı dağılıma ait frekanslarıyla karşılaştırılır. Bu açıdan ki-kare testi uygundur (Daniel, Terrell 1975 : 289-297).

Değınilen tipte bir müşteri kararsızlığı, bazen de, orta ölçek değerini işaretleme sonucunu doğurur. Birçok müşteri böyle yaparsa, ortaya çıkacak olan frekans dağılımı, normal dağılıma yakınsaklaşır. Bu durumda da soru yanıtının frekanslarını aynı toplam frekansa sahip bir normal dağılımın frekanslarıyla karşılaştırmak gerekir. Böyle bir normalite testi için de ki-kare yaklaşımı uygundur.

Üniformite ve normalite testleri, böylelikle ikinci gruptaki 32 soruya uygulanınca, elde edilecek bulguların anlamı şu şekilde ifade edilebilir : Eğer belli bir güvenilirlik olasılığında test anlamsız çıkmışsa, yanıt dağılımının karşılaştırılan dağılımdan farklılığı önemli değildir, yani bulunan sonuçların, test edildikleri kuramsal dağılıma benzemeleri olasıdır. Diğer bir deyişle, müşteri algılarına ilişkin olarak yapılabilecek gözlemsel yorumlarda, ihtiyatlı davranmak gerekir. Fakat ki-kare testi anlamlı çıkmışsa, sözkonusu yanıt dağılımı da, karşılaştırıldığı kuramsal dağılımdan anlamlı ölçüde farklılaşıyor demektir ve elde edilen bulgulara dayanan yorumlar, testin güvenilirlik olasılığının elverdiği düzeyde genelleştirilebilmeye yatkındırlar.

Değınilen üniformite ve normalite testlerine ilişkin sonuçların herbir soru için ki-kare test değerleri Tablo 10'da sunulmuştur. Bu tablodan çıkabilecek değerlendirme uyarıları, Tablo 9'da yer alan yanıtların inceleneceği aşağıdaki altbölümlerde kullanılacaktır.

Tablo 10 : Büyük Ankara Otel Hizmetlerine Yönelik Algılama Düzeylerinin, Normalite ve Üniformite Ki-Kare Test Sonuçları.

Soru Numarası	Denek Sayısı	Ki-Kare Normalite Testi Sonucu	Ki-Kare Üniformite Testi Sonucu
1	34	6.25	5.11
2	30	4.43	6.20
3	34	2.22	3.95
4	34	92.6	48.93
5	34	139.15	71.29
6	33	138.90	73.82
7	34	13.33	11.88
8	31	46.91	22.70
9	34	36.33	16.29
10	34	18.43	5.70
11	33	3.66	1.40
12	34	4.50	9.24
13	26	27.19	12.84
14	33	10.76	13.76
15	28	82.70	42.34
16	30	66.43	39.00
17	33	33.45	18.10
18	31	82.76	43.02
19	28	43.80	33.43
20	32	42.19	25.88
21	31	46.25	87.23
22	29	111.56	58.76
23	26	33.82	27.46
24	15	9.97	13.32
25	19	24.63	20.72
26	17	23.15	17.41
27	17	78.93	42.12
28	16	46.25	24.47
29	19	49.36	26.00
30	32	37.39	36.43
31	34	81.22	40.98
32	24	97.26	52.83

#### 4.2.3.2. Dış Görünüm, Park ve Bahçeler

1., 2. ve 3. sorulara verilen yanıtlara göre otelin dış görünümü, park ve bahçeleri müşteriler üzerinde yeterince olumlu bir etki yaratmamaktadır. Ancak Tablo 10, bu sorulara verilen müşteri yanıtlarında önemli kararsızlıklar bulunduğunu tesbit etmiştir. Bu sorulara ait tüm üniformite ve normalite testleri çok anlamsız çıkmıştır. Belki, bu tür görünüm faktörleri, bütünüyle, müşterinin dikkatini fazlaca yönelttiği otel özelliklerinden değildir ve bu yüzden müşteri, bu üç soruda istenen değerlendirmeleri iyi yapamamıştır.

#### 4.2.3.3. Personel

Personel ile ilgili gözlemler, 4, 5, 6, 8, 15, 16, 19, 21, 22, 26, 27 ve 31 numaralı sorularda yer almıştır. Yanıtlara bakılınca, resepsiyon görevlilerinin müşteriler tarafından, "nazik ve ilgili" olarak algılandıkları anlaşılmaktadır. Lobi servis personeli de özenli ve süratli hizmet vermektedir. Oda temizliğinden sorumlu personel ise, hem temiz ve bakımlıdır, hem de müşterinin malzeme ve hizmet taleplerini karşılamak için gerekli çabayı sarfetmektedir. Ancak, oda servisi personelinin servis hızında bir miktar iyileştirme sağlamak gerekmektedir.

Yiyecek-içecek mekanlarına gelince, Başkent Restoran'daki servis personeli, müşteriye karşı ilgili ve saygılı bulunmuştur. Ayrıca dış görünüşleri de beğenilmektedir. Roof Grill ile ilgili olarak gözlem sayısı daha düşüktür. Ancak burada da, servis personelinin ilgili ve saygılı olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat personelin dış görünüşleri, Başkent Restoran'daki kadar beğenilmemiştir.

Burada değinilen yanıtlara ait dağılımların hepsinin normalite testlerinin anlamlı çıkması ve üniformite testlerinin de hemen hemen tamamının anlamlı ve anlamlı olmayanların da % 90 güvenirlilik düzeyine yakın bir anlamlılıkta bulunmaları dikkat çekicidir. Böylece, yukarıda yapılan tüm çıkarsamaların doğrulukları da sınanmış olmaktadır.

#### 4.2.3.4. Genel ve Özel Mekanlar

Yine ilginç olarak, otelin lobi, asansör, oda, banyo gibi mekanlarındaki faaliyetlerle ilgili değerlendirmelerde müşterinin seçtiği sıra sayısına ilişkin oldukça tereddütlü kararlar vermiş olduğu anlaşılmaktadır. İlgili soruların tümünde hem normalite ve hem de üniformite testleri anlamsız çıkmıştır.

Değerlendirmeleri bu çekinceyi gözönünde tutan bir ihtiyatlılık kabul ederek, 7, 9, 10, 11, 12, 14 ve 17 numaralı sorulara ait yanıt dağılımlarından şu izlenimler edinilmektedir :

Lobi, müşterinin dinlenme, çalışma ve ağırlama ihtiyaçlarını genellikle karşılayabilmektedir. Asansörler, hızlı ve güvenli bulunmaktadır. Odalar, gürültüye karşı yeterince izole değildir. Fakat çalışmaya olanak tanımaktadır. Oda dekorasyonu tasvip görmektedir. Odalardaki yardımcı malzemeler, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek çeşitlilik ve niteliktedir. Banyolarda hijyen kabul edilir düzeydedir. Otel hizmetlerine ait kılavuzlar da yeterlidir.

Toplam kalite kontrolü uygulamaları için yapılacak çalışmalarda, yalnızca müşteri algılamalarının olumluluk veya olumsuzlukları değil, olumluluk yönündeki puanlamaların yoğunlaştığı değerler de dikkate alınmalıdır. Bu açıdan, örneğin lobi, dekorasyon, yardımcı malzemelerin yeterliliği çoğunlukla 4 düzeyinde değerlendirildiğinde, sayılan hususlarda yine de birtakım iyileştirmeler yapılması gerektiği sonucuna varılmalıdır.

#### 4.2.3.5. Restoranlar

Restoranlarla ilgili soruların üniformite ve normalite testleri genellikle anlamlı çıktığından, yanıt dağılımlarının ortaya koyduğu yorumların güvenilir olacaklarını düşünebiliriz. Roof Grill'e ait sorulara verilen yanıt sayısının hemen hemen yarı yarıya olması, bu restoranın müşteri tarafından yeterince bilinmediği gerçeğine dayalı olabilir. Ayrıca, Roof Grill'le ilgili 24. soruya ait testlerin istisnai olarak anlamsız çıkması, müşterinin bu soruda değerlendirilmesi istenen özel programlarla ilgili olarak nelerin kastedildiğini bilememesi ile bağlantılı olabilir.

Yeri gelmişken bir noktaya dikkat çekmek uygun olacaktır. 24. soru gibi, müşterilerin çoğunun ne kastedildiğini tam anlayamayacağı soruların da sorulması, toplam kalite kontrolünde gerekli olan bilgi akış ihtiyacından kaynaklanır. Çünkü, yukarıda da değindiğimiz gibi, burada yaptığımız türden değerlendirmelerin yanında, bazen tekil yanıtlar dahi, önemli uyarıları yapabilir ve anketlerin bu hususu da gözönünde tutarak hazırlanmaları ve değerlendirmeleri gerekir. Dolayısıyla, sınırlı sayıda deneyimin de üzerinde durulması gerekir. İlgili deneyimi edinmemiş olan müşteriler, ya soruyu yanıtlamayacaklar, ya da o soruya tahminî cevaplar vereceklerdir. Ancak sorular şu anda incelediğimiz ikinci gruptaki gibi düzenlendiği takdirde, deneyime bağlı olmayan yanıtların etkilerini, burada yaptığımıza benzer testlerle ayırdedebilmek zor değildir.

Restoranlarla ilgili 20.'den 29.'ya kadar olan sorulara dönersek, Başkent Restoran özenli ve huzurlu bulunmuş, yemekleri ise genellikle beğenilmiştir. Yemeklerin ve içkilerin lezzeti konusunda Roof ta beğenilmektedir.

Roof Grill, bundan başka canlı müzik programları, manzarası ve dekorasyonu ile de beğeni toplamaktadır. Ancak bu derecelendirmelerde 4 ölçek değerinin fazlaca verilmiş bulunması, otelin değinilen hizmetleri daha da mükemmelleştirmesi için bir uyarı olarak alınabilir.

#### **4.2.3.6. Diğer Hizmetler**

Otelin geri kalan hizmetleriyle ilgili yanıtlar, 13, 18, 30 ve 32 numaralı sorulara karşılık olarak alınmıştır. Önce, üniformite ve normalite testleri anlamlı çıkmış olan yanıtları ele alırsak, otelin iletişim olanaklarının yeterli ve etkin olarak kabul gördüğünü ve öte yandan müşterinin, kendi kişisel kayıtlarının özenle saklanacağı hususunda otele itimat ettiğini söyleyebiliriz. Ayrıca, otelin genel mekanlarının temizlik ve düzenliliği hakkındaki müşteri yargısı da olumludur. Diğer taraftan, çamaşırhane hizmetleri de hızlı ve özenli bulunmuştur. Ancak, hem yanıtların sayıları daha azdır, hem de bu soruya ilişkin üniformite ve normalite test sonuçları anlamsız çıkmıştır. Bunun sebebi, muhtemelen, çamaşırhane hizmetinin doğrudan algılamaya açık bir hizmet olmamasında yatmaktadır. Dolayısıyla müşteri ya hiç yanıt vermemiş, ya da olumlu yanıtını tereddütlü olarak belirtmiştir.

#### 4.2.4. Müşterilerin Otelden Beklentileri

##### 4.2.4.1. Serbest Yanıt Alınan Beklentiler

Üçüncü grup soruların Büyük Ankara Oteli'ni değil, aynı ayarda bir şehir otelinin nasıl olması gerektiğini konu aldığını daha önce belirtmiştik. Yine bildirildiği gibi, 1., 10. ve 11. sorular, yanıtların serbestçe verilebildiği tipte hazırlanmıştı. Önce bu üç soruya verilen yanıtları ele alalım :

Tablo 11, sözkonusu yanıtların frekans dağılımlarını topluca vermektedir. Görüleceği üzere, bir otele ilk girildiğinde en fazla önem verilen beklentiler, müşteriden müşteriye belli bir çeşitlilik göstermektedir.

Tablo 11 : Serbest Yanıt Alınan Beklenti Sorularından Elde Edilen Dağılımlar.

Otele İlk Girildiğinde En Önemli Beklenti	Frekans
Güleryüz	11
"Hoşgeldiniz" Kelimesini Duymak	2
Görünüm	2
Temizlik	8
Aydınlık	2
Dinamik Personel	1
Kısa Sürede Doğru Yapılan İşlemler	4
Sessizlik	2
Düzen	1
Güzel Koku	1
Mevsime Uygun Sıcaklık	3
Geniş Lobi	3
İlgi	16
Etkileyici Dizayn	2
Yeşil Bir Resepsiyon	1
Saygı	1
Hoşgörü	1

Tablo 11 : (Devam)

Çalışma Hayatının Aksaksız Yürütülmesi Açısından Oteldeki Hizmet Olanakları ve Donanım Beklentileri	Frekans
Çağdaş İletişim Olanaklarından Yararlanmak	5
İletişim Olanaklarından Makul Fiyatla Yararlanmak	1
Odaların, Eşyaların ve Genel Mekanların Temizliği	7
Çalışmaya Uygun Ortam ve Dekorasyon	9
Dinlendirici Dekorasyona Sahip, Sessiz Odalar	9
Eğitilmiş Personel ile Verilen, Dürüst, Güleryüzlü, İlgili ve Hızlı Hizmet	7
Devamlı Bakımlı ve Kaliteli Donanım	2
Anayol Üzerinde Olmalı	1
Gece Klübü Tarzında Bir Restorana Ait Beklentiler	Frekans
Gürültüsüz, Sade Programlar, Hafif Bir Müzik	7
Güzel Manzaralı, Rahat Bir Mekan	8
Uygun Işıklandırılmış Olmalı	2
Kaliteli Bir Müzik ve Ses Düzeni	3
İyi Bir Servis ve Bol Çeşit	2
Fiyatları Uygun Olmalı	1
Çok Geç Olmayan Saatlerde Kapanmalı	1
Böyle Bir Mekana Gerek Yok	3

Toplam frekansın 35'in çok üstünde oluşunun nedeni, şüphesiz ki birçok müşterinin birden fazla yanıt vermiş olmalarında yatmaktadır. Ancak, açıkça görüleceği üzere, müşterilerin hemen hemen yarısı "ilgi" üzerinde birleşmekte ve üçte biri de "güleryüz" istemektedir. Bundan başka, anlamlı sayılacak ilk beklenti, temizliktir.

Onuncu sorunun konusu olan hizmet olanakları ve donanım beklentileri kategorileştirildiğinde izlenen olgu, müşterilerin, otelde kalışları sırasında çalışma hayatlarını eksiksiz yürütebilmeleri bakımından en yüksek taleplerinin kendi odalarına yönelik bulunduğudır. Nitekim oda ile ilgili beklentiler, en büyük frekanslara sahiptir. Bunun ötesinde, nitelendirilen beklentilerin daha ziyade diğer sorulara verilmiş bulunan genel anlamdaki beklentilerden pek fazla farklı olmadıkları gözlemlenmektedir. O halde müşteri, önceki sorulara verdiği cevaplar çerçevesinde kendi eğilimlerini tanıdıktan sonra, oteldeki iş hayatını yürütmesi gerektiğinde varolacak istemlerini genel beklentilerinden fazla ayırdedememektedir. Diğer bir deyişle, otelde yürütülecek çalışma hayatı bakımından müşterinin önemli miktarda özel isteğinin bulunmadığı görülmektedir. Bu açıdan yeralan çalışma hayatına doğrudan yönelik beklentiler, çalışmaya uygun ortam ve dekorasyon, çağdaş iletişim olanakları, gerekli donanımın bakımlı olması ve otelin anayol üzerinde bulunmasıdır. Görüldüğü üzere zikredilen bu beklentilerde önemli bir birleşme yoktur.

Otel yönetimi açısından özel bir soru niteliğinde olduğu yukarıda ifade edilmiş bulunan 11. sorunun yanıtlarına gelince, bunlar pek ilginç çıkmamışlardır. Müşterilerin gece kulübü tarzındaki bir restorana ait en önemli beklentileri, manzara, dekorasyon ve programa yöneliktir. Bu arada, hafif bir müziğe ve gürültüsüz, sade programlara belli bir özlemin bulunduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.2.4.2. Seçeneklerarası Sıralamadan Önem Derecesi Türetme**

Üçüncü grup sorulardan ikinciden dokuzuncuya kadar olanlarda yanıtlamanın, beklenti şıklarına önem sırası vermek suretiyle gerçekleştirileceği yukarıda verilmişti. Böylece müşterinin, çeşitli hizmetlerden olan beklenti önceliklerinin saptanmasına çalışılacaktı.

Alınan yanıtlardaki sıra sayıları derlenerek, önce sıra sayılarına göre soru şıklarının frekans tabloları elde edilmiştir. Sonra herbir şık için bir tür tartılı ortalama bulunmuştur. Bu ortalamanın hesabında verilen sıra puanları frekanslarla çarpılıp, herbir şık için toplam alınmış ve sonra da bu rakamlar, o şık için toplam yanıt sayısına bölünmüştür. Sonuçlar, Tablo 12'de sunulmuştur.



Tablo 12 : Müşterilerin Beklenti Öncelikleri.

Beklenti Grupları ve Şıkları	Tartılı Ortalama	Olası Önem Dereceleri
<b>Resepsiyondan</b>		
İşlemlerin Hızı	2,6	2.
İşlemlerin Doğruluğu	3,2	3.
Gülyüzlü Hizmet	2,0	1.
Gerekli Bilginin Tam Olarak Verilmesi	3,2	3.
<b>Lobiden</b>		
Rahatlık	1,9	1.
Konfor	2,6	2.
Servis Hızı	2,8	2.
Servis Kalitesi	2,8	2.
<b>Asansörden</b>		
Hız	2,5	2.
Güvenlik	1,3	1.
Genişlik	2,7	2.
İç Tasarım	3,4	3.
<b>Odalardan</b>		
Sessizlik	2,4	1.
Temizlik	2,9	2.
Dinlendirici Dekorasyon	2,6	1.
Çalışmaya Olanak Tanıyan Eşya ve Ekipman	3,2	3.
<b>Banyolardan</b>		
Temizlik ve Hijyen	1,1	1.
Genişlik	3	3.
Güvenlik	2,6	2.
Yeterli Işıklandırma	3	3.

Tablo 12 : (Devam)

Beklenti Grupları ve Şıkları	Tartılı Ortalama	Olası Önem Dereceleri
<b>Kat Hizmetleri Personelinden</b>		
Dikkat	2,3	1.
Güleryüz	2,6	2.
Gerçek İlgi	2,6	2.
Temiz ve Bakımlı Görünüm	2,4	1.
<b>Oda Servisinden Beklentiler</b>		
Hız	3,1	2.
Özenli Hizmet	2,6	1.
Servis Elemanının Temiz ve Bakımlı Oluşu	3,3	3.
Günün Her Saatinde Hizmet	2,6	1.
Her Aradığını Bulabilmek	3	2.
<b>Restorana Ait Beklentiler</b>		
Uygun Dekorasyon	4,5	4.
Personelin Bakımlı ve İyi Giyimli Oluşu	3,6	3.
Yemeklerin Lezzeti	2,2	1.
Porsiyon Yeterliliği	4,4	4.
Fiyatların Uygunluğu	3	2.
Servis Elemanlarının Özenli Davranışı	3,1	2.

Bu durumda, herbir soru şikkının önem derecesi, en küçük ortalamalı şıktan başlayarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin Tablo 12'de görülen resepsiyondan beklenti şıklarında, "güleryüzlü hizmet", 2.0 ortalamayla en fazla önem verilen beklenti olmaktadır.

Öte yandan, bazı ortalamaların da eşit çıktıkları görülmektedir. Bu durumda, müşteriler, sözkonusu iki şık arasında bir önem farklılığı gözeteme-

mişler demektir. Otel hizmetleri sözkonusu olduğunda, bu tür eşbeklentiler çok olur; Büyük Ankara Oteli'ndeki müşteride sık sık gözlenen "tercihini bilememe" olgusunun altında da, kısmen bu neden yatabilir. Bu husus, şu şekilde açıklanır : Müşterinin otel hizmetlerinden olan beklentilerini açığa kavuştururken referans noktaları, kendi yaşamındaki benzer çevrelerdir; örneğin evidir, işyeridir veya yaşadığı otellerdir. Nitelikli otellerde verilen hizmetler, aynı standartlardan hareket edildiği için, çoğunlukla birbirlerine benzerler ve bu otellerin çoğu kez bireyin evinden veya işyerinden daha nitelikli ve kapsamlı donanım ve hizmetleri sunmasına da şaşmamak gerekir. O zaman müşteri, bir hizmetin en fazla önem verdiği ögesini bulmaya çalışırken, belli bir tercihsizlik yaşar.

Gerçi tek tek müşteriler sözkonusu olduğunda bu tercihsizlik yanıtı yansımayacaktır; müşteri, iyi kötü bir sıralama yapıp şıklara 1, 2, 3, 4 v.s. gibi sayılar verecektir. Fakat tüm anket sonuçları biraraya getirildiğinde, genelde bir önem tercihi kararsızlığı bulunduğunu Büyük Sayılar Kanunu meydana çıkaracaktır. Böylece örneğin yine resepsiyona ait beklentilerde "güleryüzlü hizmet" ve "gerekli bilginin tam olarak verilmesi" şıklarının her ikisi için de aynı önem derecesine işaret eden 3,2 ortalamaları elde edilmiştir. Bu durumda, bu şıklardan hangisinin üçüncü ve hangisinin de dördüncü derecede öneme sahip olduklarını bilebilmek mümkün değildir.

Ancak hesapların değerlendirilmesinde, daha da esnek davranmalıdır. Çünkü önem dereceleri nihayet bir sıra ölçeği oluşturmaktadır (Ackoff 1962 : 184-194). Dolayısıyla az farklı ortalamaların farklı bir önem sırasına işaret ettiklerini düşünmek doğru olmayabilir. Bu bakımdan, şöyle bir kıstas geliştirilerek, istenilen sıralama hakkında fikir yürütmek daha doğrudur : Belirtildiği şekilde elde edilen en küçük ortalama ile en büyük ortalama arasındaki fark, yani erim, şık sayısına bölünür. Böylece "birim ayırım düzeyi" denilen bir grup aralığı ortaya çıkar. Örneğin, yine resepsiyona ait beklentilerde, birim ayırım düzeyi 0.3'tür. O halde, şöyle düşünülebilir : Gerçi "güleryüzlü hizmet" resepsiyona ilişkin en önemli beklentidir ama, yaklaşık 2.3'e kadar başka bir ortalama erişen varsa, o beklenti şikkı da en önemli sayılabilir. İşte bu şekilde ya-

ılabilecek önem derecesi ayrımı, sıra ölçekli dağılımlar için daha uygun bulgular vermektedir. Tablo 13'ün son sütunundaki önem derecesi ayrımlarında, değinilen yaklaşım kullanılmıştır.

#### **4.2.4.3. En Önemli Beklentiler**

Tablo 12'deki toplu sonuçları en önemli beklentiler yönünden gözden geçirdiğimizde şu görünüm ortaya çıkmaktadır : Resepsiyona ait en önemli müşteri beklentisi gülyüzdür. Otelin lobisindeki en önemli beklenti ise rahatlıktır. Asansörde güvenlik en önemlidir. Odalarda ilk önce sessiz ortam ve dinlendirici dekorasyon aranmaktadır. Banyolardan beklenti, temizlik ve hijyen faktörünü en ön plana çıkartmaktadır. Kat hizmeti personeli sözkonusu olduğunda en önemli beklenti ise, dikkatli çalışma ve temiz ve bakımlı bir görünümdür. Özenle ve günün her saatinde hizmet verilmesi, oda servisi beklentilerinin en öncelikli olanlarıdır. Restoranda aranan en önemli özellik ise, yemeklerin lezzetidir.

Görüleceği üzere, bu konudaki müşteri yanıtları çok da ilginç sonuçlar vermemiştir. Ancak üçüncü grup sorulara ilişkin hamverilerin, aşağıda açıklanacak çapraz tablolar bünyesinde yeniden derlenerek kullanılması belki daha değişik bulguların elde edilmesini sağlayabilir.

### **4.3. ALGI VE BEKLENTİ KARŞILAŞTIRMALARI**

#### **4.3.1. İlişkilerin Çapraz Tabloları**

Yukarıda da belirtildiği üzere, anket soru formları üzerindeki bilgiler yeniden bir değerlendirmeye tabi tutularak, bu kez de Büyük Ankara Oteli hakkındaki algılamalarla müşterinin aynı ayarda bir otelden bekledikleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan çok değişkenli çapraz veri tabloları elde edilebilir. Toplam kalite kontrolü açısından bu tür incelemelerin yapılabilmesi çok önemlidir. Zaten müşteri anketlerinin en önemli kullanım imkanlarından biri

de, değinilen algı-beklenti karşılaştırmalarıdır. Ancak bunun için sözkonusu anketlerin tasarımında, bu karşılaştırmaları mümkün kılacak düzenlemelerin yapılması gerekir.

Aşağıdaki tablolar, ikinci grup sorulardaki algı cümlelerine verilen yanıtlarla, beklentilerin onlarla koordinasyonlu soru şıklarına verilen yanıtları karşılaştırmaktadır. Bu çerçevede, yatay eksen, yani sütun başlıkları, algı sorularında soru cümlelerinin ifade ettiği 5 katılım düzeyini vermekte ve dikey eksen, yani satır başlıkları da, beklenti sorularına müşteriye verilen sıra sayılarını ortaya koymaktadır.

Bu açıdan Tablo 13 resepsiyonla, Tablo 14 lobi ile, Tablo 15 asansörle, Tablo 16 odalarla, Tablo 17 oda servisi ile ilgili tüm özelliklerle ve Tablo 18 de Başkent Restoran algılamalarına karşı restoran beklentileriyle ilgili karşılaştırmaları yansıtmaktadır.

Tablo 13 : Resepsiyon İle İlgili Büyük Ankara Oteli'nin Algılanışı ve Müşterilerin Resepsiyondan Beklentileri.

ALGI CÜMLELERİ VE KATILIM DÜZEYLERİ

Nezaket, İlgilili Algısı / Güleryüz Beklentisi		5	4	3	2	1	İşaretsiz
1		14	3	1	-	-	-
2		5	3	1	-	-	-
3		2	2	-	-	-	-
4		-	-	1	-	-	-
	İşaretsiz	1	-	1	-	-	1

Kabul İşlemlerinin Hızı Algısı / İşlem Hızı Beklentisi		5	4	3	2	1	İşaretsiz
1		8	-	-	-	-	-
2		5	2	1	-	-	-
3		4	2	-	-	-	-
4		4	1	-	-	-	-
	İşaretsiz	5	1	1	-	-	1

Hesap Kapatma İşlemlerinin Hızı Algısı / İşlem Hızı Beklentisi		5	4	3	2	1	İşaretsiz
1		7	2	-	-	-	-
2		7	1	-	-	-	-
3		3	1	1	-	-	-
4		3	1	-	-	-	1
	İşaretsiz	6	-	1	-	-	1

Tablo 14 : Büyük Ankara Oteli Lobisinin Algılanışı ve Müşterinin Lobiden Beklentileri.

ALGI CÜMLELERİ VE KATILIM DÜZEYLERİ

Hızlı ve Özenli Hizmet

Algısı / Servis Hızı

Beklentisi	5	4	3	2	1	İşaretsiz
1	2	-	-	2	-	1
2	3	2	-	1	-	-
3	2	1	1	1	-	-
4	2	2	1	1	-	-
İşaretsiz	7	1	2	-	-	3

Hızlı ve Özenli Hizmet

Algısı / Servis Kalitesi

Beklentisi

1	2	-	1	-	-	1
2	2	-	1	2	-	1
3	4	3	1	1	-	-
4	-	2	-	-	-	-
İşaretsiz	8	1	1	2	-	2

Tablo 15 : Büyük Ankara Oteli'nde Asansörlerin Algılanışı ve Müşterinin Asansörden Beklentileri.

ALGI CÜMLELERİ VE KATILIM DÜZEYLERİ

Asansör Hız ve

Güvenlik Algısı /

Hız Beklentisi

	5	4	3	2	1	İşaretsiz
1	1	1	-	-	-	-
2	6	4	2	-	2	-
3	2	-	-	2	-	-
4	-	1	1	-	-	-
İşaretsiz	4	3	1	-	2	1

Asansör Hız ve

Güvenlik Algısı /

Güvenlik Beklentisi

1	10	8	2	2	4	-
2	1	1	-	-	-	-
3	-	1	1	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-
İşaretsiz	3	-	1	-	-	1



Tablo 16 : Büyük Ankara Oteli Odalarının ve Oda Hizmetlerinin Algılanışı ve Müşterinin Oda ve Hizmetlerinden Beklentileri.

ALGI CÜMLELERİ VE KATILIM DÜZEYLERİ

Odalarda Sessizlik Algısı /

Sessizlik Beklentisi	5	4	3	2	1	İşaretsiz
1	-	1	1	1	4	-
2	2	3	-	1	4	-
3	3	2	1	-	2	-
4	-	1	-	-	-	-
İşaretsiz	3	2	1	2	-	1

Oda Dekorasyonunun

Dinlendiriciliği ve Çalışmaya

Olanak Tanır Olması Algısı /

Dinlendirici Dekorasyon

Beklentisi

1	-	2	2	1	4	-
2	2	-	2	-	-	-
3	2	2	3	2	-	-
4	-	3	-	-	2	-
İşaretsiz	2	2	-	2	-	2

Oda Dekorasyonunun

Dinlendiriciliği ve Çalışmaya

Olanak Tanır Olması Algısı /

Çalışmaya Olanak Tanıyan Eşya

ve Ekipman Beklentisi

1	1	2	-	1	1	-
2	-	1	1	-	2	-
3	-	2	-	-	1	-
4	3	3	6	2	1	-
İşaretsiz	2	1	-	2	1	2

Tablo 16 : (Devam)

## ALGI CÜMLELERİ VE KATILIM DÜZEYLERİ

Oda Temizliği Personeli  
İlgi Algısı / Oda Temizliği  
Personeli İlgi Beklentisi

1	5	-	-	-	-	1
2	5	2	1	1	-	1
3	2	2	-	-	-	1
4	4	-	-	-	-	1
İşaretsiz	3	1	1	1	-	3

Oda Temizliği Personeli  
Görünüm Algısı / Temiz ve  
Bakımlı Görünüm Beklentisi

1	4	7	-	1	-	2
2	2	1	-	-	-	-
3	3	2	-	1	-	-
4	4	-	-	-	-	1
İşaretsiz	4	1	-	-	-	2

Tablo 17 : Büyük Ankara Oteli Oda Servisi Hizmetlerinin Algılanışı ve Müşterilerin Oda Servisinden Beklentileri.

ALGI CÜMLELERİ VE KATILIM DÜZEYLERİ

Oda Servisinde Hız  
ve Özen Algısı / Hız

Beklentisi	5	4	3	2	1	İşaretsiz
1	5	2	-	-	-	-
2	2	3	-	-	-	1
3	1	2	-	-	-	2
4	-	-	2	-	-	-
5	3	2	-	-	-	2
İşaretsiz	1	5	-	-	-	2

Oda Servisinde Hız ve  
Özen Algısı / Özenli  
Hizmet Beklentisi

1	5	2	-	-	-	2
2	1	2	2	-	-	3
3	1	3	-	-	-	-
4	3	2	-	-	-	2
5	-	1	-	-	-	-
İşaretsiz	2	4	-	-	-	-

Tablo 18 : Başkent Restoran'ın Algılanışı ve Müşterinin Restorandan Beklentileri.

ALGI CÜMLELERİ VE KATILIM DÜZEYLERİ

Mekanın Özenli ve Huzurlu

Oluşu Algısı / Uygun Dekorasyon

Beklentisi	5	4	3	2	1	İşaretsiz
1	2	2	-	-	-	-
2	1	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-
4	1	-	-	-	-	-
5	2	5	-	-	-	-
6	4	2	3	-	-	1
İşaretsiz	4	4	1	1	-	2

Personelin Görünüm Algısı /

İyi Giyimli ve Bakımlı

Personel Beklentisi

1	3	-	-	-	-	-
2	2	1	1	-	-	-
3	1	3	-	-	-	-
4	3	1	3	-	-	-
5	1	2	1	-	-	1
6	1	-	-	-	-	-
İşaretsiz	4	3	1	-	-	3

Tablo 18 : (Devam)

## ALGI CÜMLELERİ VE KATILIM DÜZEYLERİ

Personelin İlgili ve Saygılı

Algılanışı / Servis Elemanının

Özenli Davranış Beklentisi

1	6	-	2	-	-	1
2	3	2	-	-	-	-
3	3	-	-	-	-	-
4	3	1	-	-	-	1
5	-	1	-	-	-	1
6	1	-	-	-	-	-
<b>İşaretsiz</b>	6	-	1	-	-	3

Yemeklerin Damak Zevkine

Uygunluğu Algısı / Yemek

Lezzeti Beklentisi

1	5	5	1	-	-	5
2	-	3	1	-	-	2
3	3	1	-	-	-	1
4	-	-	1	-	-	-
5	-	2	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-
<b>İşaretsiz</b>	2	2	-	-	-	1

### 4.3.2. İnceleme Yaklaşımı

Büyük Ankara Oteli ile ilgili algı ile aynı ayarda bir otel için beklenti ilişkilerinin verilmiş bulunan çapraz tablolarını incelerken, algı ve beklenti arasındaki uyum ve aykırılığın farklı yönleri bulunduğu dikkate alınmalıdır.

Eğer ilintili iki hizmet özelliği arasında yüksek algı ve öncelikli beklenti düzeylerinin ortak frekansları, müşterilerin çoğunun görüşlerini yansıtıyorsa, o zaman verilen hizmetin müşteri açısından olumlu bir şekilde algılanmakta olduğu ortaya çıkar. Buna mukabil ortak frekansların yoğunlaştıkları tablo bölgesi, düşük algı ve önceliği olmayan beklentilerin ortak gözlerini içeriyorsa, müşteri, otelin sözkonusu hizmet özelliklerinin kalitelerini onaylamıyor ama aynı zamanda o tür hizmet bileşenlerinin varlığı da kendisini çok ilgilendirmiyor demektir. Eğer önceliği olmayan beklentilere özgü hizmetler için yüksek onaylama belirten algılama düzeylerinde yoğunlaşma varsa, bu iyidir; fakat aynı zamanda otelin hizmet hedefleriyle müşteri beklentileri arasında bir uyumsuzluk olduğunun ve böyle bir uyumsuzluğun başka bir tatminsizliğe yol açabileceğinin de bir belirtisidir. Son olarak, eğer müşteri açısından öncelikli hizmetlerin iyi verilmediğini gösterecek olan yüksek beklenti düzeyi ile düşük algı düzeylerinin çaprazlandığı tablo bölgesinde frekanslar büyüyorsa, o takdirde bu durumu yaratan faktörler hemen düzeltilmeli veya iyileştirilmelidir.

Yapılacak yorumların temelinde böyle bir yönlülüğün bulunduğu dikkate alınca, kombine edilmiş istatistiksel tekniklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Beklentiler açısından öncelik dereceleri ve algılar açısından da algı cümlelerinin katılım düzeyleri sıra ölçekli veriler olduklarından, aslında doyurucu sonuçlar sağlayabilecek korelasyon analizi tekniklerinin uygulanması sakıncalı olur. Fakat, ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek bakımından tablolara ait kovaryansların hesaplanması doğru saptamalar sağlayabilir. Yani sadece kovaryansın önışaretinin ve 0 olup olmamasının gözönüne alınması, sıra ölçekli sonuçlar için de geçerli olabilir. Buna ilişkin kanıtın elde edilmesi bakımından neler yapıldığı biraz aşağıda anlatılmıştır.

Diğer taraftan, yalnızca kovaryansın önişareti de isteğimizi sağlamayacaktır. Örneğin pozitif çıkan bir kovaryans, çapraz tabloda frekansların tablonun sol üst tarafından sağ alt tarafına doğru daha yoğunlaşmış olabileceğinin bir kanıtını verir, fakat örneğin bu yoğunlaşmanın daha ziyade tablonun üst kısmında mevcut olduğunu belirlemez. Bunun da ayrı olarak saptanması gerekir. Bu açıdan, fikir verebilecek basit bir teknik, satır değişkeni ortancalarının tabloların nerelerine düştüğünü bulmaktır. Aynı anlayışla, istenirse, satır orta değerinin üstünde ve altında frekansların hangi oranlarda dağıldıkları da gözlenebilir.

Tablo 13 ile başlayan çapraz tablolardan derhal görüleceği üzere, böyle bir saptama, bizim verilerimiz sözkonusu olduğunda çok basit gözlemlerle gerçekleştirilebilir. Bunun önemli bir nedeni, müşterinin düşük algı düzeylerini çok nadir olarak işaretlemiş bulunmasıdır.

Kovaryansın kullanımına ilişkin bir sakınca olup olmadığının kanıtına gelince, Likert ölçeğine benzer bir yapıda tasarlanmış olan ikinci grup algı sorularında şöyle bir yaklaşımda bulunmak mümkündür : Yanıt dağılımlarının aritmetik ortalamalarının alt ve üst sınırları, belli bir güvenilirlik olasılığı kabul edilerek hesaplanır. Burada, güvenilirlik olasılığı düzeyi % 95 olarak alınmıştır. Bu durumda, eğer yanıt dağılımlarının ortancaları aritmetik ortalamalarına uyum gösteriyorlarsa, veya bulunan ortalama alt ve üst sınırlarının içerisine düşüyorlarsa, bu durum sıra ölçekli algı yanıtı dağılımlarının aralık veya oran ölçekli dağılımlar gibi düşünülebileceklerini gösterir. Dolayısıyla, bulunacak kovaryans, büyük bir olasılıkla, yanılgıya düşürecek sonuçlar vermez.

Tablo 19, 32 algı sorusu için % 95 güvenilirlik düzeyinde aritmetik ortalama alt ve üst sınırları ile ortancaları vermektedir. Görüldüğü üzere çoğu ortanca, saptanan ortalama sınırlarının arasına düşmüştür.

O halde aşağıdaki yorumları yaparken, birbirleriyle ilişkilendirilmiş algı ve beklenti yanıtları arasındaki kovaryanslardan ve çapraz tablodaki frekans yoğunlaşmasının hangi bölgede olduğu ile ilgili gözlemlerden istifade eden kombine bir yaklaşım kullanılacaktır. Bu bakımdan hesaplanmış bulunan 32 algı sorusuna ait kovaryans değerleri, Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 19 : Algı Sorularının % 95 Güvenirlik Olasılığında Aritmetik Ortalama Alt ve Üst Sınırları ve Ortanca.

Algı Sorusu Numarası	Aritmetik Ortalama		Ortanca
	Alt Sınırı	Üst Sınırı	
1	2.89	3.75	3
2	1.91	2.89	2
3	1.04	4.96	3
4	4.49	4.71	5
5	4.50	4.90	5
6	4.51	4.89	5
7	3.33	4.07	4
8	6.94	12.32	4
9	3.44	4.36	4
10	2.49	3.57	4
11	2.65	3.59	3
12	3.04	3.26	4
13	2.84	5.00	4
14	3.25	3.95	4
15	1.16	3.08	5
16	4.13	4.23	5
17	3.50	4.50	4
18	4.19	4.77	5
19	3.60	5.00	4
20	3.97	4.53	4
21	3.90	4.50	4
22	4.36	4.84	5
23	3.94	4.46	4
24	3.66	4.34	4
25	3.45	4.35	4
26	4.05	4.53	4
27	4.30	4.90	5
28	4.30	4.90	5
29	3.37	4.41	5
30	3.96	4.48	4
31	3.96	4.68	5
32	4.31	4.89	5



Tablo 20 : Algı ve Beklenti Soruları Çapraz Tablolarının Kovaryansları.

İlişkilendirilen Ögeler	Kovaryans Mutlak Değeri	İlişkinin Yönü
Resepsiyonda Nezaket İlgi Algısı / Güleryüz Beklentisi	1.19	Doğru
Resepsiyonda Kabul İşlemlerinin Hızı Algısı / İşlem Hızı Beklentisi	0.04	Doğru
Resepsiyonda Hesap Kapatma İşlemlerinin Hızı Algısı / İşlem Hızı Beklentisi	0.08	Doğru
Lobide Hız ve Özenli Hizmet Algısı / Servis Hızı Beklentisi	0.05	Ters
Lobide Hız ve Özenli Hizmet Algısı / Servis Kalitesi Beklentisi	0.05	Ters
Asansörün Hız ve Güvenlik Algısı / Hız Beklentisi	0.18	Doğru
Asansörün Hız ve Güvenlik Algısı / Güvenlik Beklentisi	0.10	Doğru
Odalarda Sessizlik Algısı / Sessizlik Beklentisi	0.58	Ters
Oda Dekorasyonunun Dinlendirici ve Çalışmaya Olanak Tanır Olması Algısı / Dinlendirici Dekorasyon Beklentisi	0.44	Ters
Oda Dekorasyonunun Dinlendiriciliği ve Çalışmaya Olanak Tanır Olması Algısı / Çalışmaya Olanak Tanıyan Eşya Ekipman Beklentisi	0.22	Ters

Tablo 20 : (Devam)

Oda Temizliği Personeli İlgisi / İlgisi Beklentisi	0.32	Doğru
Oda Temizliği Personeli Görünüm Algısı / Temiz ve Bakımlı Görünüm Beklentisi	0.24	Ters
Oda Servisinde Hız ve Özen Algısı / Hız Beklentisi	0.23	Doğru
Oda Servisinde Hız ve Özen Algısı / Özenli Hizmet Beklentisi	0.14	Doğru
Başkent Restoranın Özenli ve Huzurlu Oluşu Algısı / Uygun Dekorasyon Beklentisi	0.36	Doğru
Başkent Restoran Personelinin Görünüm Algısı / İyi Giyimli ve Bakımlı Personel Beklentisi	0.26	Doğru
Başkent Restoran Personelinin İlgili ve Saygılı Algılanışı / Servis Elemanlarından Özenli Davranış Beklentisi	0.14	Ters

Tablo 20'den çıkarsamalar yaparken bir hususa dikkat etmek gerekecektir. Algı düzeylerinin en yüksekliğine 5 verilirken, beklenti düzeyinin en yüksek değeri 1 olarak alınmıştı. Dolayısıyla bu durumda negatif kovaryans, doğru orantılı bir ilişkinin kanıtı olarak düşünölmelidir. Bir yorum karışıklığı oluşmasını önlemek amacıyla, kovaryansın mutlak değeri ve önişaretinin anlamı, Tablo 20'de ayrı ayrı yazılmıştır.

### 4.3.3. Algı ve Beklenti İlişkileri

#### 4.3.3.1. Resepsiyonla İlgili Algı ve Beklentiler

Tablo 13'teki resepsiyonla ilgili algı ve beklentilerin çapraz dağılımları, görüleceği üzere, 3 algı cümlesi ve 2 beklenti önceliğinden türemiştir. Elde edilen her 3 çapraz dağılım için de kovaryansların doğru orantılı bir ilişkinin varlığını kanıtladıkları anlaşılmaktadır.

Görüleceği üzere, frekans yoğunlaşması, her üç tablonun da sol üst köşesindedir. O halde müşterilerin, öncelikli beklentilerine verilen karşılık açısından, resepsiyon hizmetlerinden memnun oldukları söylenebilir.

#### 4.3.3.2. Lobiye İlişkin Algı ve Beklentiler

Lobide toplam kalite kontrolü işlemlerine katkısı yönünden asıl bilinmek istenen, servis hızı ve servis kalitesi beklentilerinin hızlı ve özenli hizmet algısı ile olan ilişkisidir. Gerçi lobiden öncelikli olarak beklenenin rahatlık olduğu üçüncü grup soru yanıtında belirlenmişti. Ancak her müşterinin kendi kafasındaki "rahatlık" kavramına göre değerlendireceği bu sistemin algı karşılığı, otelce kolay kolay bir nitelik parametresi olarak değerlendirilemez. Dolayısıyla, bu kavramı doğrudan doğruya karşılayan bir algı cümlesi kullanılmamıştır.

Tablo 15'teki dağılımların kovaryansları, beklendiği gibi ters orantılı bir ilişkiye işaret etmektedir. Bu normaldir, çünkü servis hız ve kalitesi, müşteri beklentileri içerisinde daha gerideki ölçek değerlerini almıştır. Öte yandan, lobinin beğeni algısı da pek parlak değildir. Çıkan sonuç, Büyük Ankara Oteli lobisindeki hizmetlerin, hız ve nitelik yönünden kısa bir zamanda gözden geçirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

#### 4.3.3.3. Asansöre İlişkin Algı ve Beklentiler

Üçüncü grubun asansörle ilgili yanıtlarının değerlendirmelerine bakıldığında, hız ve güvenlik en önemli beklentiler olarak göze çarpmaktaydı. İlgili

algı cümlelerinden alınan yanıtları bu beklentilerle ilişkilendiren dağılımlarda kovaryans, doğru orantılı bir ilişkinin varlığına işaret etmiştir. Diğer taraftan, bu dağılımların sol üst dörttebirinde toplanan frekansların yeterince yoğunlaştıkları anlaşılmaktadır. O halde Büyük Ankara Oteli'nin asansör hizmeti ile müşterinin asansör beklentisi arasında hem bir uyum, hem de olumlu bir tatmin edilmişlik mevcuttur.

#### ***4.3.3.4. Oda ve Oda Hizmetleri ile İlgili Algı ve Beklentiler***

Oda ve oda hizmetleri ile ilgili algı ve beklentilerin ilişkilendirildiği Tablo 16'daki dağılımlarda, otelin eskiliğinin ve yıpranmışlığının getirdiği tatminsizlikler, kendilerini belli etmektedirler. Beklenti seçeneklerinin tümü için algı cümlesi karşılıkları bulunduğundan, elde edilen 4 iki değişkenli dağılım, durumu iyice yansıtan verileri sağlamaktadır. Müşterinin öncelikli beklentileri olan sessizlik ve dinlendirici dekorasyonun genelde sağlanmamış olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. İlgili kovaryanslar hem ters orantılı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler, hem de değerleri oldukça yüksektir. Bu durumda, verilerin dağılım özelliğine bakılınca, yüksek beklenti sahibi müşterilerden düşük algı düzeylerini beyan edenlerin hiç te az olmadıkları görülmektedir. Gürültü, izolasyonla ilgilidir. Dekorasyonun tatmin edici olması da, otel odalarının yenilenmediğinin bir işaretidir. Çıkan sonuç, otelin en kısa sürede katlarda inşaat faaliyetlerini de içeren bir revizyona girmesi gerektiğini göstermektedir.

Diğer taraftan, içerisinde insan unsurunun etkileyebileceği çok şey bulunan, oda temizliği personelinin ilgisi ve banyodaki hijyen sözkonusu olunca, müşteri değerlendirmeleri birden değişmektedir. Oda temizliği personelinin ilgisi, beklenti ve algı arasında hem doğru orantılı ilişkileri ve hem de sol üst dörtte birdeki veri yoğunlaşmasını yansıtmaktadır. Banyo hijyeni ise Tablo 16'ya alınmamıştır. Çünkü, bu öge müşterilerce hep beklentilerin birinci sırasına yerleştirildiği için, algı yanıtları ile ilgili çaprazlama, aslında algı sonuçlarını içeren tablodaki tek değişkenli yanıt dağılımından başka birşey vermemektedir.

Son olarak, oda temizliği ile uğraşan personelin görünümü ile ilgili algı

ve beklenti ortak dağılımına gelince, burada kovaryansın ters orantılı bir ilişkiyi yansıttığını görüyoruz. Bunun nedeni, temiz ve bakımlı görünüm beklentisi hakkındaki müşteri düşüncelerinin, birbirlerinden oldukça farklılaşmasıdır.

#### ***4.3.3.5. Oda Servisi ile İlgili Algı ve Beklentiler***

Oda servisi kavramı ile ilgili algı ve beklenti ilişkileri, Tablo 17'de sergilenmiştir. Bu açıdan müşteri açısından bir problem olmadığı ortaya çıkmaktadır. Kovaryanslar doğru orantılı bir ilişkiyi ortaya koymakta ve veri yoğunlaşması yine, ortak dağılımların sol üst dörttebirinde görülmektedir. Kısacası müşteri, oda servisi personelinde memnundur.

#### ***4.3.3.6. Başkent Restoran'a Yönelik Algı ve Beklentiler***

Son olarak Tablo 18, müşterinin restoranla ilgili beklentilerini Başkent Restorana ilişkin algılarla karşılaştıran verileri ortaya koymaktadır. 6 beklenti şikkından 4 tanesinin algı cümleleri sorulmuş bulunduğundan, mümkün olan seçenekler incelenmiştir. Gerçekten de geri kalan beklenti şıkları, müşterinin fazla önem vermediği porsiyon yeterliliği ve fiyat uygunluğu hizmet öğeleridir. Bunların algı karşılıkları , porsiyon yeterliliğinin fiziksel standartlarının bulunması ve fiyatlamada, birçok ekonomik değişkenin karara tesir etmesi nedeniyle ikinci grup sorulara alınmamışlardır. Yine de ilk grup sorularda, müşterinin bu konudaki görüşlerini yansıtabileceği yönlendirme mevcuttur.

Kovaryans sonuçlarının ve frekans yoğunlaşmalarının şaşırtıcı bir yönü bulunmamaktadır. Yemek lezzetinin müşteriyi tatmin ettiği ve ayrıca, personelin iyi giyimli ve bakımlı oluşunun da kalite açısından yeterli bulunduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca restoran özenli ve huzurlu bulunmuştur ama, ters orantılı ilişkiyi veren kovaryansın da yansıttığı üzere bu özellik, müşterinin öncelikli beklentileri arasına girmemektedir. Diğer taraftan müşteriler, servis elemanının özenli ve saygılı bir davranış içerisinde olduğu düşüncesindedirler. Ancak bu dağılımın kovaryansı, ters orantılı bir ilişkinin kanıtını yansıtmaktadır. İlgili rakamlar incelendiğinde ise bunun, "işaretsiz" sayısının fazlalığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Görüleceği üzere, beklenti ve algı çapraz ilişkilerinden çıkan sonuçlar, yalnızca algı sorularını incelemek suretiyle varılan gözlemlerden pek farklı bulgular getirmemişlerdir. Bunun bir nedeni, Büyük Ankara Oteli'nin birçok hizmetlerini hâlâ kalitesini kabul ettirir bir düzeyde sürdürebilmesi ve birçok algı sorusunda müşterinin 2 ve 1, hatta 3 ölçek değerini hiç veya nadiren işaretlemiş bulunmasında yatmaktadır. Ancak öte yandan bu gerçek, yani beklenti ve algı ilişkilerinin, aynı değişkenlerin tek başlarına oluşturdukları dağılımların yorumlarına nazaran farklı yorumlar getirememiş bulunmaları, bizi ilginç bir sonuca vardır. Böylelikle, sanki Büyük Ankara Oteli'nde toplam kalite kontrolü uygulanagelmektedir. Çünkü değinilen gözlem, müşteri beklentilerine oldukça uyarlanabilmiş bir hizmet düzeyini yansıtmaktadır.

Tabii bunda, Büyük Ankara Oteli'nin eskiliğinin, tanınmışlığının yansıttığı otel kültürünün ve deneyimli personelinin rolü vardır. Ancak böyle bir saptama, aynı zamanda otelin müşteri hizmetine çok daha büyük bir verim ve kalite getirecek toplam kalite kontrolü sistemlerine geçişinin sorunsuz yaşanabileceğine ilişkin dolaylı bir kanıttır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1. ÇALIŞMANIN AMPİRİK BOYUTU

Büyük Ankara Oteli, Ankara'nın ilk 5 yıldızlı oteli olması nedeniyle bugün köklü bir hizmet anlayışına sahiptir. Ayrıca Ankara'lılar ve Ankara'ya sık gelenler tarafından iyi tanınır ve bu bakımdan, müşterilerinin çoğunun otel hizmetlerinden yararlanması devamlılık arzeder.

Çalışmamızın ampirik boyutu, Büyük Ankara Oteli'nde hazırlayıp uyguladığımız bir müşteri anketinin değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu anket, çalışmanın hedefleri yönünden çok boyutlu bir yararlılığa sahiptir. Çünkü böylelikle, hem müşterinin otelin hizmetleri hakkında görüş, eleştiri ve önerileri alınmıştır, hem de onların bu hizmetlerin kaliteleri hakkındaki algıları ölçülmüştür. Bunun ötesinde, aynı ayarda bir otelden olan hizmet beklentisi öncelikleri sorgulanmıştır. Dolayısıyla, değinilen çok boyutlu yararlılık meydana gelmiştir. Anket, böylelikle otel müşterisinin ortalama profilini içeren sonuçlar vermiştir. Ayrıca, otelin kalite standartlarında yeri olabilecek müşteri görüşleri derlenebilmiştir. Otel yönetimi bugün, toplam kalite kontrolü süreç ve sistemlerine geçip geçmeme hususunda bir karar aşamasındadır.

Bu karara destek sağlayabilecek birtakım gözlemler, örneğin nelerin niçin aksadığı gibi hususlar da bir yere kadar aynı ankette elde edilebilmişlerdir. Ayrıca, Büyük Ankara Oteli eğer bir gün toplam kalite kontrolü sistem ve yönetimine geçerse, periyodik olarak müşteri görüş ve bilgileri toplayacaktır. Böyle çalışmaların nasıl yapılması gerektiği hususunda da anketimiz, bazı yararlar sağlamaktadır.

Şüphesiz ki, uygulanan anket, bir prototiptir. Ayrıca, otel yöneticilerinin, doğrudan doğruya konuya katkısı olmayan bazı isteklerini de yapısında içer-

miştir. Bundan başka, önce büyük bir örnekleme uygulanması planlanmış bulunan anket, daha sonra çok daha küçük bir örnekleme hedef almıştır. Dolayısıyla, yapılması gereken, bu tipteki anketlerin hazırlanması ve belli bir süreklilik çerçevesinde çok daha büyük örneklem hacimlerine uygulanmasıdır.

Diğer taraftan, anketin bu çerçevede yapılabilmesi anketle elde edilen sonuçlardan birçok gerçek ve ayrıntının öğrenilebilmesini engellememiştir. Bunlar, Dördüncü Bölüm'de anlatılmıştır ve bu bölümde tekrar edilmeyeceklerdir. Sadece, Büyük Ankara Oteli'nde toplam kalite kontrolü yaklaşımlarının uygulanıp uygulanmayacaklarına ilişkin sonuca bir katkı sağlamışlarsa, vurgulanacaklardır.

## 5.2. BÜYÜK ANKARA OTELİ VE TOPLAM KALİTE KONTROLÜ

Büyük Ankara Oteli'nin nitelikli hizmetler vermeğe devam etmesinin önüne çıkan en önemli olumsuzluk otelin yapı ve ekipman olarak yıpranmışlığıdır. Müşteri değerlendirmeleri de aynı kanıyı paylaşmaktadır. Tabii böyle bir nedensellik, yani toplam kalite kontrolü uygulamalarına başladığı taktirde ortaya çıkacak belli başlı engelin böyle bir fiziksel gerçek olması sevindiricidir. Çünkü, belli bir otel kültürünün gelişmemiş olması, personelin eğitim ve deneyimlerinde büyük açıklar bulunması, örgütsel yapıda ve hiyerarşik bütünleşmede klasik sistemlerin katı bir şekilde uygulanması, başarı olasılığı düşük işbölümü metodlarının tercih edilmesi gibi bugünden yarına kökten değiştirilmesi mümkün olmayacak sebepler bulunsaydı, otelin toplam kalite kontrolüne geçiş süreci için olumlu düşünmek, oldukça zorlaşacaktı. Şunu da ifade edelim ki, yapılmış olan müşteri anketi de, otelin, toplam kalite kontrolü sistemine geçme yönünden adeta hazır olduğu izlenimini vermiştir. Örneğin, varolduğu iddia edilen hizmetleri kavramış bir işletme kültürünün gerçekten de mevcut oluşu, müşteri anketi vasıtasıyla ayrıca bulgulanmıştır.

Bunun için, Büyük Ankara Oteli'nde karmaşık ve klasik bir kalite kont-



rolü yaklaşımı hüküm sürmektedir. Bu yaklaşım, bir boyutuyla otelin örgütleniş biçiminden kaynaklanmaktadır. Sorun çözümünde örgütsel esnekliğin öngörülenden daha fazla olması, otel personelinin kollektif deneyiminin büyük olmasında yatmaktadır.

Oysa ISO-9000 uluslararası kalite kontrol yönergesinde de yol gösterici olması açısından belirtildiği şekliyle, toplam kalite kontrolünden yönetimin temel sorumluluğu, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini için politikalar oluşturmaktan ibarettir (Türk Standartları Enstitüsü 1992). Bu açıdan düşünce zinciri şu şekilde devam etmektedir : Sözkonusu kalite politikası ile verilecek hizmetlerin düzeyi, hizmet standartları, standartların uygulanmasında izlenecek yöntem ve en önemlisi, hizmet veren personelin rolleri saptanmalıdır. Kalite politikası ile belirlenen hedeflerin başarıya ulaşması, kurulacak kalite sisteminin yeterliliğine ve ilgili işletmenin yapısına olan uyumuna bağlıdır. Yönetim ise, bu sistemin öngörülen düzeyde hizmet çıktısı sağlayıp sağlayamadığını ve sürekli bir gelişme gösterip gösteremediğini inceler, tartışır ve tedbirleri alır. Bu açıdan yönetimin yapısı nasıl geliştirilmiş bulunursa bulunsun, örgütte, hizmet kalitesini doğrudan doğruya etkileyen personelin sorumluluk, yetki ve karşılıklı ilişkilerini tamamlayan, örgütte olumlu ve etkili bir kalite bilincinin geliştirilme çalışmalarını yürüten, kalite maliyetlerini denetleyen ayrı bir bölüm mutlaka oluşturulmalıdır.

### **5.3. ANKET SONUÇLARININ TOPLAM KALİTE KONTROLÜNE GEÇİŞ PERSPEKTİFİYLE İZLENMESİ**

Yukarıda değinilen toplam kalite kontrolü sistemine yönelik örgütlenme önerilerinin Büyük Ankara Oteli somut örneğinde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi mümkündür. Zaten o yüzden bu geçişin yapılıp yapılmamasına ilişkin tartışmalar yoğunlaşmış ve bir yerde bu çalışmayı da güdülemiştir. Ancak elbette ki otel, Emek Otelleri zincirine bağlı olduğundan gerekli kararların alınması, oldukça büyük önçalışmaları gerektirecektir.

Büyük Ankara Oteli'nin böyle bir uygulamaya geçişindeki başarı, ilk aşamada konaklama faaliyetini sağlayan örgüt yapısını bozmakla değil, bilakis o yapıyı mümkün olduğunca korumakla gerçekleştirilebilir. Toplam kalite kontrolü ve yönetimini yerleştirmek bakımından atılacak ilk adım, anketimizde yapıldığı biçimde müşteri beklentilerinin ve algılarının karşılaştırılması ile ortaya çıkan kalite düzeyi tesbitlerini elde etmektir.

Böylece elde edilecek olan temel veriler doğrultusunda, mevcut örgüt yapısı içerisindeki süreç aksaklıklarının incelenmesi gerekir. Bu aksaklıklar, özellikle otel sektörü hizmetlerinde kullanılan "ayrılmazlık" prensibi çerçevesinde, dikey ve yatay örgüt ilişkilerinin yeterliliği açısından bir değerlendirmeye tâbi tutulmalıdır. Bunun yanında, uygulanacak olan standartlarla, müşteri beklentilerinden çıkarsanacak olan standard göstergeler karşılaştırılmalıdır.

Bu açıdan Büyük Ankara Oteli'nce yürütülen hizmetlere bakıldığında, bunların, konaklama, önbüro, rezervasyon, kat hizmetleri, telefon santrali, çamaşırhane, yiyecek-içecek gibi işlevlerin süreçleriyle mutfak, servisler ve nihayet ziyafet gibi servis ve mutfak elemanlarını koordine eden eşgüdümlü süreçlerden oluştuğu görülür. Müşteri değerlendirmeleri bu işlev ve süreçlere ait fiziksel ve davranışsal etmenlerin saptanmasına, bağlayıcı sonuçlar elde ettirecek ölçülerde yardımcı olabilir. Anketimizde de asıl bu doğrultuda bulgular elde edilmiştir.

Anket sonuçlarımıza bir de burada ifade edilen perspektifle bakacak olursak, önce standartların saptanması açısından, otelin zorunlu fiziksel niteliklere yeterince sahip olduğu gerçeğinin müşteri tarafından algılandığını görüyoruz. Fakat aynı zamanda, müşteri beklentilerinin değişen ve gelişen şehir oteli ihtiyaçları yönünde ifade edildiklerini görüyoruz. Tek değişkenli tablolarla birlikte, algı değişkenlerine bağlı tabloların ortak incelemesi, bu açıdan yeterli mesajlar taşımaktadır.

Nitelikli şehir otellerindeki fiziksel düzenlemeler, modernlik ve kullanışlılık doğrultusunda geliştirilmektedir. Büyük Ankara Oteli'nde aynı yöne doğru büyük bir yenileme yatırımının yapılması kaçınılmaz olacaktır. Zaten anla-

şıldığı kadarıyla toplam kalite yönetimine geçişteki asıl tereddüt, bu fiziksel yenilenmenin gerçekleştirilmemesi halinde, toplam kalite kontrolünün insan faktörüne bağlı olmayan bir cephesinde standartlar uygulanamadığı için, öteki unsurlar açısından da mucizeler yaratılamayacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Halbuki çalışmamızda personelin nitelikleriyle ilgili müşteri algıları hep yüksek çıkmıştır.

Davranışsal kalite etmenleri sözkonusu olduğunda müşteri değerlendirmelerinin iyi oluşu, önemli ölçüde personelin eğitim ve deneyimlerine dayanmaktadır. Eğer toplam kalite kontrolü uygulamaları gerçekleşirse, hizmetler, iyi tanımlanmış standartlar çerçevesinde denetleneceklerdir. Birçok hizmetin niteliği, bu yolla ayrıca rasyonalize edilmiş olacaktır. Bu, mekanların temizlenmesi ve bakımındaki kat hizmetleri departmanı süreçlerinden müşteriyi nezaket ve ilgiyle anlama çabasına kadar çok geniş bir yelpazede yaygınlaşacaktır.

Toplam kalite kontrolünde, hizmet kontrolü yanında, hizmetin verildiği andaki doğruluğu üzerinde de durulur. Ayrıca, aksamaları önlemeye yönelik acil durum standartları da mevcuttur. Bu tür kalite kontrolü ile ilgili olarak genel bilgilendirilme toplantılarında, böyle standartların deneyimli personelin iş motivasyonunu dahi yükseltebileceği izlenimi uyanmıştır.

Özellikle Büyük Ankara Oteli'nde başlatılacak bir toplam kalite kontrolü uygulamasının bir hayli başarılı olabileceğine ilişkin daha birçok izlenim sayılabilir. Örneğin, toplam kalite kontrolü sistemi içerisinde çalışanın getireceği çözümlere önem verilir. Öte yandan, Büyük Ankara Oteli özellikle deneyimli personelin öneri getirme imkanlarını oldukça geniş şekilde kullanma eğiliminde olduğu görülmektedir. Ancak, ne kadar deneyimli olursa olsun, çalışanın getireceği çözümler, ancak onun kalite kontrolü sistemine entegrasyonu sonucunda gerekli etkiyi gösterebilecek hale dönüşebilir.

#### 5.4. BAZI EK ÖNERİLER

Büyük Ankara Oteli'nde toplam kalite kontrolü sisteminin fazla bir güçlüğü uğramadan etkin bir biçimde işletilebileceği ortaya çıkmıştır. Ancak otelin tüm özellikleri düşünüldüğünde, sistemin kuruluşu ile ilgili olarak ilk aşamada gerçekleştirilmesi gerekli olan işler yönünden, aşağıdaki önerilerimizin öncelikleri vardır.

Hizmet süreçlerinin ve süreç akışlarına katkıda bulunacak destek hizmetlerinin mevcut durumları gözlenmeli ve gözlemler, programlı bir biçimde kaydedilmelidir. Bu kayıtların oluşturacağı saptamalar çerçevesinde müşteri beklentileri ve var olan hizmet düzeyine ait algılamalar çalışmamızda gerçekleştirildiği şekilde saptanmalıdır. Elde edilecek ve yaptığımız anketin sonuçlarına benzer tipteki sonuçların süreçlerde ve standartlarda öngörebileceği değişiklikler, işletme kısıtlarını gözönünde tutmayı unutmaksızın, gerçekleştirilmelidir.

Diğer taraftan, otel sektöründe en önemli unsur olan çalışanın tatmini ilkesini, toplam kalite kontrolü sistemindeki anlamıyla yürürlüğe koyabilmek amacıyla, otel personelinin ihtiyaç ve beklentilerinin saptanması gerekir.

Öte yandan, örneğin müşteri algı anketlerinin belli periyotlarda tekrarlanması, ve çeşitli teknikler kullanılarak müşteri öneri ve şikayetlerinin gerektiğinde çözüm grupları tarafından incelenmesi, toplam kalite kontrolüne geçildikten sonra sürdürülecek işlerdendir. Ancak bu yaklaşımlara alışmak, ısınmak ve onları sabit bir başarı düzeyinde gerçekleştirebilmek de, başlangıçta, hem eğitim olanaklarının hem de ufak çaplı dahi olsa bir takım uygulamaların tasarlanmasını gerekli kılar. Bu bakımdan, değinilen çalışmalara başlanmalı, deneysel amaçlı da olsa, örneğin kalite çemberi kavramına özgü bir takım eğitici toplantılar yapılmalıdır.

Bir zamanlar, büyük Ankara Oteli, kendi yıldız grubunda büyük bir rekabetin içerisinde değildi. Şimdi Ankara, Büyük Ankara Oteli'ne rakip olabilecek otellerle dolmuştur. %70 civarındaki doluluk oranının bir kısmı, özel ind-

rimli anlaşmalar çerçevesinde Türk Hava Yolları gibi kurumlara satılan yataklar sayesinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla kısa sürede toplam kalite kontrolü ve yönetimi ilkelerinin benimsenmesiyle otelin yeni bir kalite rekabetine girişmesinin zamanı gelmiş olabilir.

## KAYNAKÇA

ACHOFF, Russell L.

- 1962 Scientific Method:Optimizing Applied Research Decisions.  
New York: Wiley.

AYTIMUR, Selçuk

- 1993 "Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine."  
Önce Kalite, 2, Ocak: 36-42.

BOZKURT, Rıdvan

- 1993 "Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları."  
Önce Kalite, 3, Nisan: 6-11.

DANIEL, Wayne W. ve James J. TERRELL

- 1975 Business Statistics:Basic Concepts and Methodology.  
Boston: Hughton Mifflin

DENER, Hasan I.

- 1993 Statistics for Students of Tourism and Hotel Management:  
A Theory Tutorial.  
Ankara:Bilkent University.

DIXON, W.J.

- 1953 "Processing Data for Outliers."  
Biometrics, IX, 1: 74-89.

Editorial Staff

1993 "Employees Customer-Service Pride Helps Raise Guest Satisfaction Ratings."

Personnel Journal, LXXII, 8: 17.

FERBER, Robert ve P.J. VERDOORN

1962 Research Methods in Economics and Business.

New York: Mc Millan.

İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi.

1994 Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler.

İstanbul: Üniform Matbaacılık Tic. San. A.Ş.

JONES, Peter ve A. LOCKWOOD

1989 The Management of Hotel Operations.

London: Cassell Educational Ltd.

KALKAN, Orhan

1991 Turizm Mevzuatımız.

Ankara: Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Basımevi.

KAVRAKOĞLU, İbrahim

1992 "Toplam Kalitenin Temelleri."

Önce Kalite, Kasım: 37-45.

KENT, E.Williams

- 1990 "Putting Up the Ritz:Using Culture to Open a Hotel."  
The Cornell HRA Quarterly, XXXI, 3: 16-24.

KING, A.Carol

- 1984 "Service-Oriented Quality Control."  
The Cornell HRA Quarterly, Kasım: 92-98.
- 1987 "A Framework for a Service Quality Assurance System."  
Quality Progress, Eylül: 27-32.

Milli Prodüktivite Merkezi

- 1993 a "TS ISO 9004-2 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi (G-03)  
 Semineri."  
 Ankara: Ders Notları, 27-28 Ekim.
- 1993 b "TS ISO 9004-2 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi (D-02)  
 Semineri."  
 Ankara: Ders Notları, 25-26 Ekim.

NIGHTINGALE, M.

- 1985 "The Hospitality Industry: Defining Quality for a Quality  
 Assurance Programme-a Study of Perceptions."  
Service Industries Journal, V, 1: 9-22.



PARASURAMAN, A. , A. Valarie ZEITHAML ve L. Leonard BERRY

1985 "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research."

Journal of Marketing, IXL, Fall: 41-50.

1988 "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality."

Journal of Retailing, LXIV, 1: 12-40.

PARTLOW, G. Charles

1993 "How Ritz-Carlton Applies TQM."

The Cornell HRA Quarterly, XXXIV, 4: 16-24.

SANDERS, A. Donald, J.A. SANDERS, H. R. JOHNSON ve C.F. SCOTT

1994 ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?

(Çev. Gönül Yenersoy),

İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.

WEAVER, J. John

1994 "Want Customer Satisfaction? Satisfy Your Employees First."

Hospitality Research Magazine, XXXIX, 2: 110-112.

WYCKOFF, D. Darly

1984 "New Tools for Achieving Service Quality."

The Cornell HRA Quarterly, Kasım: 78-91.

Türk Standardları Enstitüsü

- 1992 "TS ISO 9004-2, Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-Kısım 2."  
Hizmetler İçin Kılavuz, UDK 658.56: 658.64, Temmuz.
- 1994 a "Kalite Güvencesi Yönetimi Eğitim Kitabı."  
İzmir: YCY. 34.02.
- 1994 b "Kalite Notları-Bölüm 1."  
Ankara: TSE Kalite Yayınları 4.06 / 2A.

## **EK 1**

### **BÜYÜK ANKARA OTELİNDE UYGULANAN ANKET SORU FORMU**

## SAYIN MİSAFİRİMİZ ,

Size gelecekte daha iyi hizmetler verebilecek daha mükemmel bir otel sunabilmek bakımından , cevaplayacağınız bu anket bizim için çok önemlidir. Lütfen bu anketi okuyunuz ve mümkün olduğunca cevaplandırınız.

Cinsiyetiniz..... Doğum tarihiniz..... İşiniz..... Medeni durumunuz.....

## OTELİMİZLE İLGİLİ SORULAR

- 1 .Hatırlıyorsanız otelimize ilk geliş nedeninizi ve tarihini yazınız:.....
- 2 .Konaklamalarınızda otelimizi tercih ettiğinizin nedeni ,aşağıdakilerden hangisi yada hangileri oldu ?  
 Odaların konforu       Otelin konumu       Servisin mükemmelliği       Geçmiş deneyimler  
 Restoran ,çamaşırhane ,sauna ,yüzme havuzu gibi yan ünitelerin ve hizmetlerin mükemmelliği.  
 Otelin tanıtım ve reklamları       Hizmet fiyatlarının uygunluğu  
 Diğer : Belirtiniz.....
- 3 .Otelimizin en fazla hangi hizmetlerinden yararlandınız ?.....
- 4 .Odalarınızdaki malzemelerin kalitesinden memnun musunuz ?.....  
 Varsa ,beğenmediğiniz malzemeleri yazınız .....  
 Arzu ettiğiniz başka malzemeler varsa , belirtiniz.....
- 5 .Otelimiz odalarında , verilenlerin dışında bulunmasını istediğiniz hizmetler varsa ,belirtiniz.....
- 6 .Restoranlarımızda , özellikle tercih ettiğiniz yemekler varsa , lütfen adlarını yazınız :.....
- 7 .Otelimiz barlarında içmeyi tercih ettiğiniz (spesialite olsun veya olmasın ) içecekler varsa ,lütfen belirtiniz.....
- 8 .Otelimizde özel bir kutlama yapmak istediğinizde hizmet birimlerimizden hangisini tercih ederiniz ?Neden ?  
 Odamda       Lobide       Roof Grill'de       Başkent Restoran 'da  
 ÇÜNKÜ :.....
- 9 .Otelimizde bir iş görüşmesi veya toplantısı yapmaya karar vermiş olsaydınız ,hizmet birimlerimizden hangisini seçerdiniz? Neden ?  
 Lobi       Roof Grill       Ziyafet salonlarından biri       Başkent Restoran ve/veya bar  
 ÇÜNKÜ :.....
- 10.Restoranlarımızda bulunmayan ve olmasını arzu ettiğiniz hizmet olanakları varsa ,belirtiniz:.....
- 11.Sauna hizmetlerinden yararlandınızsa ,şikayet ve/veya önerileriniz nelerdir ?.....
- 12.Yüzme havuzumuzdan yararlandınızsa düşüncelerinizi ve varsa,beklentilerinizi yazınız :  
 Büyüklük:.....Dinlendiricilik Özelliği:..... Temizlik ve Isı :.....  
 Diğer Özellikler .....Beklentileriniz :.....
- 13.Otelimizin telefon ,klima ,asansör ,kalorifer ,TV vb. teknik hizmetleri ile ilgili olarak varsa ,şikayetleriniz nelerdir ?  
 Önerileriniz nelerdir ?.....
- 14.Konaklama ve yiyecek -içecek hizmetlerine ayrılmış mekanlarımıza dışında kalan otel mekanlarımızda arayıp ta bulamadığınız hizmetler varsa , yazınız:.....
- 15.Otelimizle ilgili genel izlenimleriniz doğrultusunda , varsa eleştirileriniz ve önerileriniz nelerdir ?.....

Aşağıdaki soruların yanıtlarını, yanlarında verilen ve 5'ten 1'e kadar sayılardan oluşan ölçeğe işaretleyiniz. Bu bakımdan 5 'i işaretlemek ,verilen cümleye tamamen katılmak ,1' i işaretlemek te hiç katılmamak anlamına gelecektir. 4, 3, 2 ise ,ara derecelerdir.  
(Otelinizin her türlü hizmetinden yararlanmaya imkan bulamamış olabilirsiniz. Bu nedenle ,eğer bazı soruları yanıtlamanız zorsa, onları atlayabilirsiniz.

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Otelinizin dış görünümünü hoşla giden bir etki bırakıyor.   | 5 4 3 2 1 |
| 2. Otelinizin park yeri rahatça park yapabilmem ve arabamı güvenle bırakabilmem için gayet uygun.                                | 5 4 3 2 1 |
| 3. Otelinizin dış mekanlarında göze çarpan bahçeler ve diğer doğa düzenlemeleri gayet etkileyicidir.                             | 5 4 3 2 1 |
| 4. Otelinizin resepsiyon görevlileri tarafından nezaket ve ilgiyle karşılandım.  | 5 4 3 2 1 |
| 5. Otelinize kabul işlemlerim süratli bir şekilde tamamlandı.  | 5 4 3 2 1 |
| 6. Otelinizden ayrılırken hesap kapatma işlemlerim ,bekletmeden yapılır.   | 5 4 3 2 1 |
| 7. Otelinizin lobisi rahatça çalışmaya ,dinlenmeye ve / veya misafirlerimi ağırlamaya çok müsait.                                | 5 4 3 2 1 |
| 8. Lobi personeli isteklerimi kısa zamanda ve özenle yerine getirdi.   | 5 4 3 2 1 |
| 9. Otelinizin asansörleriyle kısa sürede ve güvenli bir şekilde odama ulaşabiliyorum.  | 5 4 3 2 1 |
| 10. Otelinizin odalarından dışardaki gürültüler duyulmuyor.  | 5 4 3 2 1 |
| 11. Odalarınızın dekorasyonu ,dinlenmeye ve çalışmaya olanak tanıyacak biçimde düzenlenmiş.                                      | 5 4 3 2 1 |
| 12. Odalarınızın banyo bölümlerinde hijyen koşulları yerine getirilmiştir.   | 5 4 3 2 1 |
| 13. Otelinizde çamaşırlarım, kısa zamanda ve istediğim gibi temizlendi .   | 5 4 3 2 1 |
| 14. Odalarınızdaki yardımcı malzemeler ihtiyaçlarımı karşılayabilecek çeşitlilikte ve niteliktedir.                              | 5 4 3 2 1 |
| 15. Odalarınızın temizliğinden sorumlu personel ,ekstra malzeme / hizmet taleplerimi karşılamak için ellerinden geleni yaptılar. | 5 4 3 2 1 |
| 16. Odalarınızın temizlik ve düzeninden sorumlu personel ,düzenli ve bakımlıdır.   | 5 4 3 2 1 |
| 17. Odalarınızda bulunan otelinize ait kılavuz ,oteliniz hizmetleri hakkında yeterli bilgileri veriyor.                          | 5 4 3 2 1 |
| 18. Otelinizin iletişim olanakları otel dışı ile bağlantımı etkin bir şekilde sağladı.   | 5 4 3 2 1 |
| 19. Oda servisi hızlı ve özenli hizmet vermektedir.  | 5 4 3 2 1 |
| 20. Başkent Restorant, kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri için özenli ve huzurlu bir mekandır.                                    | 5 4 3 2 1 |
| 21. Başkent Restorant personeli ,iyi giyimli ve bakımlıdır.  | 5 4 3 2 1 |
| 22. Başkent Restorant personeli servis sırasında bana karşı ilgili ve saygılı idi.   | 5 4 3 2 1 |
| 23. Başkent Restorant yemekleri damak zevkime uygundur.  | 5 4 3 2 1 |
| 24. Roof Grill'de (belli aralıklarla gerçekleşen) özel programlar ,beğenime uygundur.  | 5 4 3 2 1 |
| 25. Roof Grill ,dekorasyonu ve manzarası ile etkileyici bir mekandır.  | 5 4 3 2 1 |
| 26. Roof Grill personeli iyi giyimli ve bakımlıdır.  | 5 4 3 2 1 |
| 27. Roof Grill personeli ,servis sırasında bana karşı saygılı ve ilgili idi.   | 5 4 3 2 1 |
| 28. Roof Grill yemekleri damak zevkime uygundur.   | 5 4 3 2 1 |

29. Roof Grill'de yerli ve /veya yabancı aradığım tüm içecekleri bulabilirim. 5 4 3 2 1
30. Otelinizin herkesin kullanabileceği genel mekanları ,temiz ve düzenlidir. 5 4 3 2 1
31. Otel personeli aksettirdiğim tüm ihtiyaçlarımla ilgilendi. 5 4 3 2 1
32. Oteliniz kayıtlarındaki bana ait kişisel bilgiler ,özenle saklı tutulmaktadır. 5 4 3 2 1

Aşağıdaki soruların yanıtlarında da ,Büyük Ankara Oteli ayarında bir şehir otelinden olan beklentilerinizi dile getiriniz.

1 .Bir otelden içeriye ilk girdiğinizde ,en önem verdiğiniz beklenti nedir ?.....

Aşağıdaki soruları ( 2 - 9 ) en önemli beklentinize 1 vermek üzere ,önem derecesine göre sıralayınız.

2 .Bir otelin resepsiyon biriminde ,kayıt kabul ve hesap kapatma işlemleri açısından beklentileriniz,

- İşlemin hızı                       İşlemlerin doğruluğu                       Güler yüzlü hizmet
- Gerekli bilginin tam olarak verilmesi

3 .Bir otelin lobisinden beklentileriniz ;

- Rahatlık                       Konfor                       Servis hızı                       Servis Kalitesi

4 .Şehir otellerinin çoğunun çok katlı olduğunu düşünürsek ,asansör açısından beklentileriniz;

- Hız                       Güvenlik                       Genişlik                       İç tasarım

5 .Bir otelin odalarından olan beklentileriniz,

- Sessizlik                       Temizlik                       Dinlendirici bir dekorasyon                       Çalışmaya olanak tanıyan eşya ve ekipman

6 .Bir otelin banyo bölümünden olan beklentileriniz;

- Temizlik , hijyen                       Genişlik                       Güvenlik                       Yeterli ışıklandırma

7 .Bir otelde oda temizliği ve düzeninden sorumlu personelden olan beklentileriniz

- Dikkatlilik                       Güler yüz                       Gerçek ilgi                       Temiz ve bakımlı görünüm

8 .Bir otelin oda servisi hizmetinden yararlanırken dikkat ettiğiniz hususlar ;

- Hız                       Özenli hizmet                       Servis elemanının temiz ve bakımlı olması
- Günün her saatinde hizmet                       Her aradığımı bulabilmek

9 .Bir otelin günlük hizmet veren restoranından beklentileriniz ;

- Uygun dekorasyon                       Personelinin bakımlı ve iyi giyimli olması                       Yemeklerin lezzeti
- Porsiyonların yeterliliği                       Fiyatların uygunluğu                       Servis elemanlarının özenli davranışı

10. Konaklamanız sırasında çalışma hayatınızı eksiksiz yürütebilmeniz için yüksek nitelikli bir şehir otelinden beklediğiniz hizmet olanaklarını ve donanımı belirtiniz.....

11. Konaklamakta olduğunuz otelde gece kulübü tarzında düzenlenmiş bir restoran mevcut olsaydı, bu mekana ait beklentileriniz neler olurdu ? .....